

**PENGARUH *DYNAMIC CAPABILITIES* TERHADAP *FIRM PERFORMANCE*  
PADA PT SICHA JAYA SENTOSA**

**Disusun oleh:  
ZAKIYAH AZ ZAHRA  
NIM. 145020200111017**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2017**

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>i</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>vi</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>vii</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstrak .....</b>	<b>ix</b>
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
2.2 <i>Resource-Based View (RBV)</i> .....	18
2.2.1 Definisi RBV .....	18
2.2.2 Hubungan antara RBV dengan <i>Dynamic Capabilities</i> .....	21
2.3 <i>Dynamic Capabilities</i> .....	24
2.3.1 Definisi <i>Dynamic Capabilities</i> .....	24
2.3.2 Dasar <i>Dynamic Capabilities</i> .....	27
2.3.3 Komponen <i>Dynamic Capabilities</i> .....	29
2.3.4 Hubungan <i>Dynamic Capabilities</i> dengan Manajemen Strategi .....	31
2.4 <i>Firm Performance</i> .....	33
2.4.1 Definisi <i>Firm Performance</i> .....	33
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Firm Performance</i> .....	35
2.4.3 Penilaian <i>Firm Performance</i> .....	36
2.4.4 Hubungan <i>Firm Performance</i> dengan Manajemen Strategi .....	37
2.5 Kerangka Pikir Penelitian .....	39
2.6 Konsep Hipotesis .....	40
 <b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	43
3.2 Sifat Penelitian .....	44
3.3 Lokasi dan Periode Penelitian .....	44
3.4 Populasi dan Sampel .....	45
3.4.1 Populasi .....	45
3.4.2 Teknik <i>Sampling</i> .....	45
3.4.3 Teknik Penentuan Besar Sampel .....	45

3.5 Sumber Data .....	46
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	47
3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	48
3.8 Metode Analisis Data .....	53
3.8.1 Uji Validitas .....	53
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	54
3.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	55
3.9 Uji Hipotesis .....	57
3.9.1 Analisis Regresi Berganda .....	58
3.9.2 Koefisien Determinasi .....	59

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	60
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan .....	60
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	61
4.1.3 Produk yang Ditawarkan .....	63
4.1.4 Ketentuan Jam Kerja .....	63
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	64
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	64
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	65
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	66
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi .....	66
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
4.3 Deskripsi Jawaban Responden .....	68
4.3.1 Variabel <i>Adaptive Capability</i> .....	69
4.3.2 Variabel <i>Absorptive Capability</i> .....	72
4.3.3 Variabel <i>Innovative Capability</i> .....	76
4.3.4 Variabel <i>Firm Performance</i> .....	81
4.4 Analisis Data .....	84
4.4.1 Uji Validitas .....	84
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	86
4.4.3 Uji Asumsi Klasik .....	87
4.5 Pengujian Hipotesis .....	92
4.5.1 Koefisien Determinasi .....	93
4.5.2 Uji Ketepatan Model (Uji F) .....	94
4.5.3 Uji T .....	95
4.6 Pembahasan .....	97
4.6.1 Pengaruh <i>Adaptive Capability</i> terhadap <i>Firm Performance</i> pada PT Sicha Jaya Sentosa .....	98
4.6.2 Pengaruh <i>Absorptive Capability</i> terhadap <i>Firm Performance</i> pada PT Sicha Jaya Sentosa .....	99

4.6.3 Pengaruh <i>Innovative Capability</i> terhadap <i>Firm Performance</i> pada PT Sicha Jaya Sentosa .....	101
4.7 Implikasi Hasil Penelitian .....	103
4.8 Keterbatasan Penelitian .....	105
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	106
5.2 Saran .....	107
<b>Daftar Pustaka</b> .....	109
<b>Lampiran</b> .....	115



## BAB I

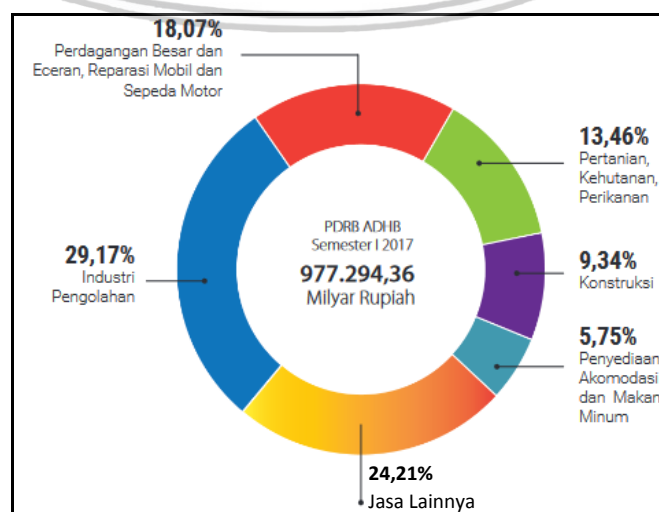
### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Tingginya pertumbuhan ekonomi nasional tentunya dipengaruhi oleh kontribusi PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) setiap provinsi, terutama Jawa Timur dalam penelitian ini. Berdasarkan data kondisi perekonomian provinsi dan nasional dari BPS (Badan Pusat Statistik), pertumbuhan ekonomi Jawa Timur pada Semester I Tahun 2017 mencapai 5,21% dan lebih tinggi sebesar 0,20% dibandingkan pertumbuhan ekonomi Nasional (5,01%). Artinya, Jawa Timur mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Nasional sebesar 14,59%. Kontribusi tertinggi berasal dari Industri Pengolahan (29,17%), dilanjutkan dengan Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor (18,07%), Pertanian, Kehutanan, Perikanan (13,46%), Konstruksi (9,34%) Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum (5,75%) dan Jasa Lainnya (24,21%) (Gambar 1.1).

**Gambar 1.1**

#### **Struktur PDRB Jawa Timur Menurut Lapangan Usaha Semester I 2017**



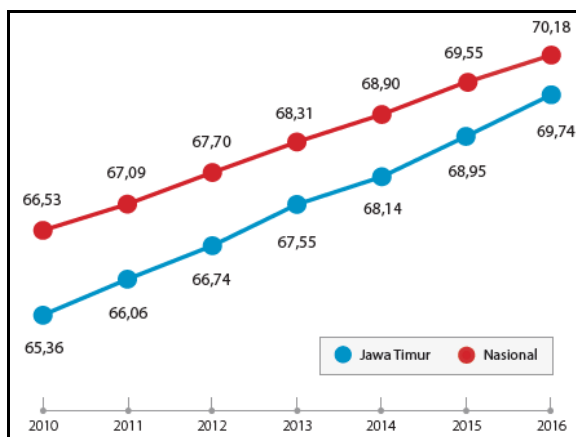
Sumber: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur, 2017

Berdasarkan Gambar 1.1, ditunjukkan bahwa Konstruksi memiliki sumber pertumbuhan tertinggi keempat (9,34%). Selain itu, Konstruksi mengalami peningkatan laju dan sumber pertumbuhan ekonomi sebesar 0,11% dari Semester I Tahun 2016 sebesar 9,23% menjadi 9,34% pada Semester I Tahun 2017. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya tingkat pembangunan yang tinggi pada provinsi Jawa Timur.

Lapangan usaha Konstruksi, termasuk di dalamnya industri bahan bangunan, terus berkembang pesat seiring meningkatnya kondisi perekonomian Jawa Timur. Hal ini disebabkan oleh tingginya kesejahteraan masyarakat Jawa Timur yang menunjukkan perkembangan IPM (Indeks Pertumbuhan Manusia) tertinggi (1,15%) se-Jawa dan Nasional dari tahun 2015 dengan pencapaian sebesar 68,95%, meningkat pada tahun 2016 sebesar 69,74% (Gambar 1.2). Kesejahteraan masyarakat Jawa Timur memberikan kontribusi besar dalam pengembangan industri bahan bangunan, karena industri ini merupakan komponen utama dalam pembangunan fisik, baik berupa sarana, maupun prasarana infrastruktur.

**Gambar 1.2**

**Perkembangan IPM Jawa Timur dan Nasional Tahun 2010 - 2016**



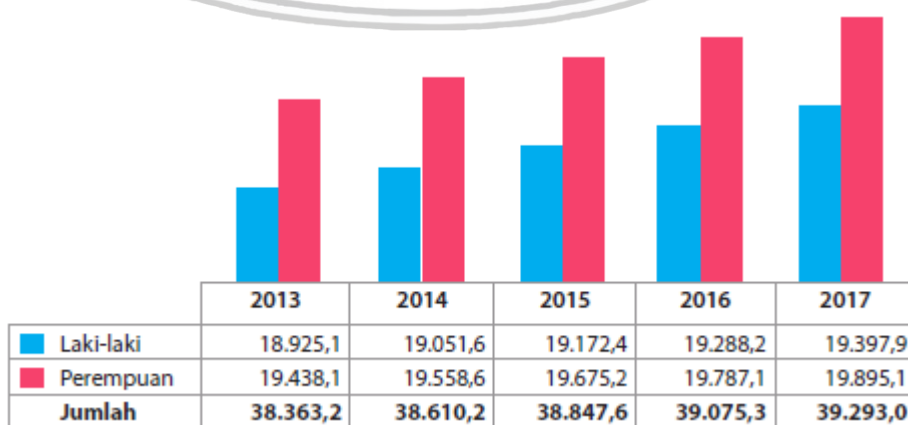
Sumber: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur, 2017



Pada Data Dinamis Provinsi Jawa Timur Triwulan III - 2017, ditunjukkan bahwa adanya kenaikan jumlah penduduk Jawa Timur sebesar 217.700 orang dari Tahun 2016 sebesar 39.075.300 orang, meningkat menjadi 39.293.000 orang (Gambar 1.3). Terjadinya peningkatan jumlah penduduk yang diiringi dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat, berarti terjadi peningkatan kebutuhan. Kemudian, adanya perkembangan jumlah wisatawan baik domestik, maupun mancanegara, yang mengunjungi Jawa Timur dengan rata-rata lama menginap total pada bulan Juni 2017 sebesar 51,10% meningkat menjadi 58,63% pada bulan Juli 2017. Hal ini menyebabkan terjadinya peningkatan pembangunan, baik sarana, maupun prasarana, seperti jalan, perumahan, hotel, rumah sakit, restoran, taman hiburan dan lain-lain, di Jawa Timur, yang merupakan alasan Konstruksi menjadi lapangan usaha dengan kontribusi terbesar keempat. Selain itu, dengan adanya peningkatan pembangunan, artinya terjadi peningkatan permintaan dalam industri bahan bangunan.

**Gambar 1.3**

**Proyeksi Jumlah Penduduk Jawa Timur Tahun 2013 - 2017**



Sumber: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur, 2017

Salah satu bidang dalam industri bahan bangunan yang sedang berkembang adalah produksi *calcium silicate board*. Produk ini merupakan produk papan bangunan substitusi triplek yang lebih aman bagi kesehatan dengan daya tahan tinggi dan ramah lingkungan. PT Shica Jaya Sentosa merupakan salah satu perusahaan yang telah memproduksi *calcium silicate board* selama hampir sepuluh tahun dan berlokasi di Malang dengan produknya yang bernama Shica Board yang telah digunakan dalam beberapa proyek besar di Jawa Timur, di antaranya adalah Museum Angkut Batu, Batu Secret Zoo, Surabaya Night Carnival, RS UMM dan RS Panti Nirmala.

PT Shica Jaya Sentosa sebagai perusahaan yang hanya memiliki satu produk, yaitu *calcium silicate board* yang memiliki banyak produk substitusi, seperti triplek, *gypsum board* dan *fiber cement board*, perusahaan ini dapat dikatakan berada pada industri dengan lingkungan yang dinamis dengan tingkat permintaan yang fluktuatif. *Calcium silicate board* yang memiliki muai susut tinggi dapat menyebabkan pengembangan pada saat musim hujan dan penyusutan pada saat musim kemarau. Hal ini menyebabkan perusahaan harus selalu melakukan kegiatan R&D (*research and development*) untuk dapat mengembangkan produk ini sebagai produk yang inovatif, sehingga sering terjadi ketidakpastian yang dihadapi oleh PT Shica Jaya Sentosa.

Suksesnya perusahaan, dapat dilihat dari kemampuannya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya internalnya untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, disebut dengan *dynamic capabilities*. Menurut Kaehler *et al.* (2014), kemampuan ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan, karena apabila hanya dengan mengandalkan strategi *positioning*



atau mengembangkan strategi yang sedang berjalan untuk mendapatkan efisiensi operasional yang lebih baik, kedua hal tersebut tidak dapat menyesuaikan dalam lingkungan yang penuh gangguan dan ketidakpastian. Ada berbagai hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, seperti beradaptasi, memperbarui, mengonfigurasi ulang dan membuat kembali sumber daya dan kapabilitasnya. Teori *dynamic capabilities* pada dasarnya adalah perkembangan dari teori RBV (*Resource-Based View*) yang menjelaskan penggunaan sumber daya secara optimal dalam lingkungan (Priem & Butler, 2001; Teece *et al.*, 1997; dan Barney, 1991).

Dalam menjalankan proses bisnisnya, PT Sicha Jaya Sentosa tentunya memiliki tujuan perusahaan yang ingin dicapai, seperti peningkatan kinerja perusahaan. Akan tetapi, tujuan ini akan sulit tercapai apabila perusahaan tidak mampu untuk menangani lingkungan yang terus-menerus berubah, sehingga dibutuhkan kemampuan untuk dapat bertahan dan tetap meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan *dynamic capabilities* yang dimiliki. Wang & Ahmed (2007) membagi *dynamic capabilities* ke dalam tiga komponen, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*. Ketiga komponen ini penting dalam proses *dynamic capabilities*, karena dengan terpenuhinya ketiga komponen tersebut, maka perusahaan dapat melakukan pengombinasian sumber daya internal yang lebih baik, yang kemudian dapat disalurkan dengan lebih mudah kepada antar divisi di dalam perusahaan, maupun ke luar perusahaan. Teece *et al.* (1997) mengatakan bahwa *dynamic capabilities* beserta komponennya

merupakan kemampuan perusahaan yang kondusif terhadap kinerja jangka panjang. Maka dari itu, penting bagi PT Sicha Jaya Sentosa untuk memiliki ketiga komponen *dynamic capabilities* tersebut.

*Adaptive capability* atau kemampuan untuk beradaptasi merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mengidentifikasi dan menilai peluang pasar yang akan dimasuki, dalam penelitian ini adalah PT Sicha Jaya Sentosa. Kemampuan untuk beradaptasi dapat dilakukan dengan cara menyejajarkan sumber daya internal dengan permintaan eksternal yang fluktuatif. Dengan adanya kemampuan untuk beradaptasi, baik dari sisi organisasi, teknologi, maupun pasar, maka perusahaan dapat bertahan hidup dan memperpanjang jangka hidupnya dalam lingkungan yang terus menerus berubah. Selain itu, proses adaptasi perusahaan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan dan proses pengambilan keputusan, mengarah pada rekonfigurasi sumber daya, kompetensi dan rutinitas untuk memenuhi permintaan dan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Artinya, kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi pada lingkungan yang dinamis dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kemudian, komponen *absorptive capability* atau kemampuan untuk dapat menyerap ilmu pengetahuan dan teknologi baru, penting bagi perusahaan seperti PT Sicha Jaya Sentosa yang merupakan perusahaan manufaktur dan mengutamakan pengetahuan tentang teknologi terbaru dan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Menurut Woiceshyn dan Daellenbach (2005), mempelajari dan mengadopsi teknologi dan pengetahuan tentang K3 yang terbaru merupakan kebutuhan bertahan hidup bagi perusahaan. Pada

umumnya, perusahaan dengan kemampuan belajar yang lebih tinggi, kemampuan untuk mengintegrasikan informasi eksternal dan mengimplementasikannya dalam kegiatan operasional perusahaan lebih mudah untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan industri yang kompetitif (Wang dan Ahmed, 2007). Dengan adanya *absorptive capability*, maka perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan untuk memenangkan pasar dengan lingkungan yang dinamis. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan dengan *absorptive capability* yang lebih baik akan menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang lebih efisien, sehingga mengarah kepada kinerja perusahaan yang lebih baik.

Semakin tingginya kompetisi dalam industri bahan bangunan, serta banyaknya perubahan yang tidak dapat diekspektasikan, memberikan tekanan bagi PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat meningkatkan kualitas produk *calcium silicate board* yang dimiliki. Maka dari itu, dibutuhkan komponen *innovative capability* yang merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan/atau pasar baru, penting bagi perusahaan seperti PT Sicha Jaya Sentosa yang sering melakukan kegiatan R&D. Untuk mengembangkan kemampuan inovasi yang dimiliki, perusahaan dapat berfokus kepada kompetensi strategi, waktu eksploitasi, kepemimpinan, konektivitas dan orientasi pembelajaran (Nisula dan Kianto, 2013). Meskipun PT Sicha Jaya Sentosa hanya memiliki satu produk, tetapi inovasi tidak terbatas pada produk saja, tetapi juga proses, pelayanan, strategi dan model bisnis yang dimiliki. Dengan memiliki kemampuan berinovasi dalam segala

aspek, perusahaan memiliki kemungkinan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan visi ‘menjadi perusahaan *calcium silicate board* yang sehat dan terkemuka di Indonesia dengan produk yang berkualitas dan ramah lingkungan’, PT Sicha Jaya Sentosa perlu mengoptimalkan *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability* untuk dapat mencapai visi perusahaan. Melalui peningkatan komponen *dynamic capabilities*, diharapkan agar perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan sebagai cara untuk mencapai visi perusahaan.

*Dynamic capabilities* adalah kemampuan untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, atau bahkan menjadikannya sebagai keunggulan kompetitif dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada dan mempunyai peran penting dalam manajemen strategi untuk proses pengambilan keputusan, sangat dibutuhkan bagi semua perusahaan. Kemampuan ini dapat dimanfaatkan PT Shica Jaya Sentosa untuk menciptakan pengetahuan, produk, proses dan strategi yang baru untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui tentang pengaruh komponen *dynamic capabilities*, di antaranya adalah *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability* terhadap *firm performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa. Sehingga, peneliti menyusun skripsi ini dengan judul, **“Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance*?
- 2) Apakah terdapat pengaruh *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance*?
- 3) Apakah terdapat pengaruh *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui adanya pengaruh *adaptive capability* terhadap *Firm Performance*.
- 2) Untuk mengetahui adanya pengaruh *absorptive capability* terhadap *Firm Performance*.
- 3) Untuk mengetahui adanya pengaruh *innovative capability* terhadap *Firm Performance*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, di antaranya adalah:

**1) Bagi Penulis**

- a. Sebagai syarat kelulusan mahasiswa S-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- b. Menambah wawasan dan pengetahuan dalam penerapan *Dynamic Capabilities* untuk meningkatkan *Firm Performance*.
- c. Meningkatkan kemampuan penulis dalam menganalisis teori komponen *Dynamic Capabilities* yang terdiri dari *Adaptive Capability*, *Absorptive Capability* dan *Innovative Capability* untuk meningkatkan *Firm Performance*.

**2) Bagi Pembaca**

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan pembaca dalam penerapan komponen *Dynamic Capabilities* untuk meningkatkan *Firm Performance*.
- b. Membantu pembaca dalam mencari referensi teori untuk mengatasi permasalahan yang sejenis.

**3) Bagi Instansi/Perusahaan Terkait**

- a. Memberikan sumbangan pemikiran dan bahan masukan kepada PT Sicha Jaya Sentosa untuk mengevaluasi komponen *Dynamic Capabilities* yang dimiliki perusahaan.
- b. Menjadi dasar pertimbangan untuk meningkatkan *Firm Performance* dengan menggunakan komponen *Dynamic Capabilities* yang dimiliki oleh PT Sicha Jaya Sentosa.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*. Penelitian terdahulu membantu peneliti dalam menganalisis penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian yang disusun oleh Zahra & George (2002) berjudul bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi kunci kapasitas penyerapan. Alat analisis studi empiris dengan membandingkan beberapa teori digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa perusahaan dengan rasio efisiensi yang lebih tinggi cenderung memperbarui operasinya secara terus-menerus dan mendapatkan kinerja yang sangat baik, terutama dalam industri yang menggunakan pengetahuan secara intensif.

Penelitian yang disusun oleh Zhang (2004) bertujuan untuk mengetahui dampak *internal innovation capabilities* pada *firm performance*. Data dikumpulkan melalui 3843 sampel pada perusahaan industrial di Beijing, Liaoning, Harbin City, Shanghai, Jiangsu dan Guangdong. Alat analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa *innovation capabilities* membawa implikasi yang signifikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Akan tetapi, analisis juga menunjukkan adanya kompleksitas berupa *innovation capabilities* yang memiliki dampak independen dan interaktif pada kinerja perusahaan.

Penelitian yang disusun oleh Woiceshyn & Daellenbach (2005) bertujuan untuk mengetahui perkembangan *integrative capability* pada

lingkup penggunaan teknologi dengan ketidakpastian yang tinggi. Alat analisis studi empiris dengan membandingkan beberapa teori dan wawancara dengan perusahaan minyak digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa perbedaan proses dalam menggunakan teknologi *drilling* horizontal dapat menunjukkan tingkatan yang berbeda pada *integrative capability* dan memberi dampak pada keberhasilan implementasi.

Penelitian yang disusun oleh Wang & Ahmed (2007) bertujuan untuk mengetahui perkembangan *dynamic capabilities* sebagai perluasan dari *Resource-Based View* (RBV), mengetahui konsep *dynamic capabilities* dan hubungannya dengan dinamisme pasar dan *firm performance*. Alat analisis studi empiris dengan membandingkan beberapa teori digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa dampak *dynamic capabilities* pada pengembangan kapabilitas dan *firm performance* lebih kompleks; ketika perusahaan memperkuat kapabilitas tertentu sesuai dengan tujuan strategisnya dan ketika pengembangan kapabilitas dan strategi perusahaan berjalan secara efektif, maka *dynamic capabilities* perusahaan mengarah kepada kinerja yang lebih baik dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian yang disusun oleh Biedenbach & Müller (2012) bertujuan untuk mengetahui bagaimana *absorptive*, *innovative* dan *adaptive capabilities* dalam fase awal suatu proyek dapat mempengaruhi kinerja proyek dan portfolio dalam organisasi farmasi dan bioteknologi. Data dikumpulkan melalui 18 wawancara dan 80 sampel survei *online*. Alat analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa adanya dampak *absorptive*, *innovative* dan *adaptive*

*capabilities* pada kinerja proyek dan portfolio. *Absorptive* dan *adaptive capabilities* adalah kontributor utama bagi hasil kinerja, sedangkan *innovative capabilities* adalah kontributor minor.

Penelitian yang disusun oleh Kaehler *et al.* (2014) bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *adaptive capability* dan orientasi strategi pada lingkup organisasi. Data dikumpulkan melalui survei dengan 160 karyawan. Alat analisis korelasi Pearson dengan menggunakan SPSS digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa adanya hubungan positif di antara semua variabel orientasi strategi dan *adaptive capability*, semakin kuat persepsi responden terhadap *dynamic capability* perusahaan, maka semakin tinggi *organizational adaptive capability* pada operasi pasar.

Penelitian yang disusun oleh Saunila (2014) bertujuan untuk meningkatkan pemahaman pada peran *innovation capability* dalam manajemen kinerja dan mengoreksi peran manajemen kinerja dalam mengembangkan *innovation capability*. Data dikumpulkan melalui survei dengan 1.978 perwakilan manajemen dan 2.072 perwakilan karyawan pada perusahaan manufaktur dan jasa di Finlandia. Alat analisis ANOVA dan analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa manajemen kinerja dan pengukuran berperan penting dalam *innovation capability* di *SMEs*.

Penelitian yang disusun oleh Ou *et al.* (2015) bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja yang menghubungkan kapabilitas perusahaan dan sumber dayanya terhadap keunggulan kompetitif. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 250 perusahaan dengan teknologi

tinggi dari tahun 2001-2009. Alat analisis *hierarchical regression analysis* digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa dampak *dynamic capabilities* terhadap produksi pada keunggulan kompetitif bersifat positif. Sedangkan, *dynamic capabilities* terhadap R&D tidak memiliki dampak yang signifikan. Kemudian, *corporate governance* mendominasi dampak dari *dynamic capabilities* dan *social capital* pada keunggulan kompetitif.

Penelitian yang disusun oleh Pezeshkan *et al.* (2015) bertujuan untuk memperjelas dan mempertemukan teori-teori tentang kontribusi *dynamic capabilities* terhadap keunggulan kompetitif dan performa perusahaan. Data yang dikumpulkan merupakan 518 tes dalam 89 penelitian, 11 di antaranya dipublikasikan dalam *Journal of Business Research*. Alat analisis *systematic vote count* digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa adanya kontribusi yang positif dan signifikan oleh *dynamic capabilities* terhadap performa. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan penelitian terhadap *dynamic capabilities* lebih tinggi dibandingkan dengan penelitian *resource-based view*.

Penelitian yang disusun oleh Ringov (2017) bertujuan untuk menyandingkan argumen-argumen yang bertentangan tentang hubungan antara *codified dynamic capabilities* dan performa perusahaan pada berbagai tingkat dinamisme lingkungan. Data dikumpulkan melalui *Survivor-Bias-Free U.S. Mutual Fund Database*. Alat analisis *fixed-effects OLS panel regression models* digunakan dalam penelitian ini dan ditemukan hasil bahwa semakin tinggi tingkat dinamisme lingkungan, maka kontribusi *codified dynamic capabilities* terhadap performa perusahaan akan lebih rendah. Sedangkan,

hubungan antara *codified dynamic capabilities*, dinamisme lingkungan dan *dynamism exposure* bersifat negatif dan signifikan. Kemudian, hubungan antara *codified dynamic capabilities*, dinamisme lingkungan dan kompleksitas dasar aset bersifat positif dan signifikan.

Keseluruhan penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Zahra dan George (2002)	<i>Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension</i>	<i>Absorptive capacity, innovative output</i> dan keunggulan kompetitif	Penelitian kualitatif: studi empiris	Perusahaan dengan rasio efisiensi yang lebih tinggi cenderung memperbarui operasinya secara terus-menerus dan mendapatkan kinerja yang sangat baik, terutama dalam industri yang menggunakan pengetahuan secara intensif
2	Zhang (2004)	<i>The impact of innovation capabilities on firm performance: an empirical study on industrial firms in China's transitional economy</i>	<i>Innovation capabilities</i> dan <i>firm performance</i>	Analisis Regresi Berganda	<i>Innovation capabilities</i> membawa implikasi yang signifikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan
3	Woiceshyn dan Daellenbach (2005)	<i>Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms</i>	<i>Technology adoption, dynamic capabilities</i> dan <i>integration capability</i>	Penelitian kualitatif: studi empiris	Pengembangan kapabilitas merupakan mediator antara hubungan <i>dynamic capabilities</i> dan kinerja.

Bersambung



Sambungan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Wang dan Ahmed (2007)	<i>Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda</i>	Dinamisme pasar, <i>dynamic capabilities</i> dan <i>firm performance</i>	Penelitian kualitatif: studi empiris	Dampak <i>dynamic capabilities</i> pada pengembangan kapabilitas dan <i>firm performance</i> lebih kompleks; ketika perusahaan memperkuat kapabilitas tertentu sesuai dengan tujuan strategisnya dan ketika pengembangan kapabilitas dan strategi perusahaan berjalan secara efektif, maka <i>dynamic capabilities</i> perusahaan mengarah kepada kinerja yang lebih baik dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan
5	Biedenbach dan Müller (2012)	<i>Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance</i>	Kinerja proyek, kinerja proyek portfolio, <i>absorptive capabilities</i> , <i>innovative capabilities</i> dan <i>adaptive capabilities</i>	Analisis Regresi Berganda	Adanya dampak <i>absorptive</i> , <i>innovative</i> dan <i>adaptive capabilities</i> pada kinerja proyek dan portfolio. <i>Absorptive</i> dan <i>adaptive capabilities</i> adalah kontributor utama bagi hasil kinerja, sedangkan <i>innovative capabilities</i> adalah kontributor minor.
6	Kaehler <i>et al.</i> (2014)	<i>Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company</i>	<i>Adaptive Capability</i> dan <i>Strategic Orientation</i> (Technology, Cost, Customer dan Competitor)	Korelasi Pearson	Orientasi strategi perusahaan dapat mempengaruhi <i>adaptive capability</i> ; semakin kuat persepsi responden tentang <i>dynamic capability</i> perusahaan, semakin tinggi <i>organizational adaptive capability</i> pada operasi pasar.
7	Saunila (2014)	<i>Performance Management through Innovation Capability in SMEs</i>	Manajemen kinerja, pengukuran dan <i>innovation capability</i>	ANOVA dan analisis regresi berganda	Manajemen kinerja dan pengukuran berperan penting dalam <i>innovation capability</i> di SMEs.

Bersambung



Sambungan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	Ou <i>et al.</i> (2015)	<i>Social Capital and Dynamic Capability Driving Competitive Advantage: The Moderating Role of Corporate Governance</i>	<i>Dynamic capabilities, control variables, social capital, corporate governance dan keunggulan kompetitif</i>	<i>Hierarchical regression analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak <i>dynamic capabilities</i> terhadap produksi pada keunggulan kompetitif bersifat positif. Sedangkan, <i>dynamic capabilities</i> terhadap R&D tidak memiliki dampak yang signifikan. Kemudian, GCG mendominasi dampak dari <i>dynamic capabilities</i> dan <i>social capital</i> pada keunggulan kompetitif.
9	Pezeshkan <i>et al.</i> (2015)	<i>An Empirical Assessment of the Dynamic Capabilities - Performance Relationship</i>	<i>Dynamic capabilities, keunggulan kompetitif dan performa perusahaan</i>	<i>Systematic vote count</i>	Kontribusi yang positif dan signifikan oleh <i>dynamic capabilities</i> terhadap performa. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan penelitian terhadap <i>dynamic capabilities</i> lebih tinggi dibandingkan dengan penelitian <i>resource-based view</i>
10	Ringov (2017)	<i>Dynamic Capabilities and Firm Performance</i>	<i>Codified dynamic capabilities, firms' dynamism exposure, kompleksitas dasar aset dan performa perusahaan</i>	<i>Fixed-effects OLS Panel Regression Models</i>	Semakin tinggi tingkat dinamisme lingkungan, maka kontribusi <i>codified dynamic capabilities</i> terhadap performa perusahaan akan lebih rendah. Sedangkan, hubungan antara <i>codified dynamic capabilities</i> , dinamisme lingkungan dan <i>dynamism exposure</i> bersifat negatif dan signifikan. Kemudian, hubungan antara <i>codified dynamic capabilities</i> , dinamisme lingkungan dan kompleksitas dasar aset bersifat positif dan signifikan

Sumber: Data diolah, 2017

## 2.2 *Resource-Based View (RBV)*

### 2.2.1 Definisi RBV

Sumber daya merupakan aset yang dimiliki oleh perusahaan, yang berarti dasar dari perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012). Sumber daya yang dimaksud termasuk aset berwujud, aset SDM dan aset tidak berwujud. Menurut David & David (2015), RBV adalah pendekatan yang menganjurkan perusahaan untuk lebih mementingkan sumber daya internal dari pada faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendukung pandangan RBV berpendapat bahwa performa perusahaan terutama akan ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang mencakup semua: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Teori RBV menegaskan bahwa sumber daya adalah yang sebenarnya membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menetralkan ancaman. Sehingga, RBV dianggap sebagai pendekatan yang menekankan sumber daya perusahaan sebagai faktor penentu dasar keunggulan kompetitif dan performa perusahaan.

Dalam RBV, performa perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya perusahaan yang spesifik dan kapabilitasnya (Barney, 1991). Maka dari itu, perusahaan harus mengetahui kekuatan dan kelemahannya, karena mereka harus mengembangkan strategi untuk mengungguli kompetitornya dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki (Barney, 1991). Anggapan dasar RBV adalah bahwa

campuran, jenis, jumlah, dan sifat sumber daya internal perusahaan harus dipertimbangkan terlebih dahulu, terutama dalam merancang strategi yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (David & David, 2015). Agar sumber daya internal dapat bernilai, maka sumber daya tersebut harus (a) jarang, (b) susah untuk ditiru dan (c) tidak mudah untuk digantikan.

Wheelen & Hunger (2012) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan pada intinya ditentukan oleh dukungan sumber dayanya. Ada lima tahapan Grant (1991) yang harus dilakukan dalam pendekatan RBV untuk analisis strategi, di antaranya adalah:

- 1) Identifikasikan dan kelompokkan sumber daya perusahaan dalam bentuk kekuatan dan kelemahan.
- 2) Kombinasikan kekuatan perusahaan kepada kapabilitas yang spesifik dan kompetensi inti.
- 3) Nilailah potensi keuntungan dari kapabilitas dan kompetensi dalam bentuk kemungkinan untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kemampuan untuk menanamkan keuntungan dari penggunaannya.
- 4) Pilihlah strategi yang terbaik dalam memanfaatkan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki perusahaan dan sesuai dengan peluang eksternal.
- 5) Identifikasikan celah sumber daya, kemudian investasikanlah untuk mengurangi kelemahan.

Pendekatan RBV kepada teori keunggulan kompetitif menitikberatkan pada empat karakteristik sumber daya dan kapabilitas yang cukup penting sebagai penentu keberlanjutan keunggulan kompetitif, yaitu *durability*, *transparency*, *transferability* dan *replicability* (Grant, 1991). *Durability* atau daya tahan adalah tingkat di mana sumber daya, kemampuan, atau kompetensi inti perusahaan terdepresiasi atau menjadi usang. *Transparency* atau transparansi adalah kecepatan dimana perusahaan lain dapat memahami hubungan sumber daya dan kemampuan yang mendukung strategi perusahaan yang sukses. *Transferability* atau kemampuan transfer adalah kemampuan pesaing untuk mengumpulkan sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan untuk mendukung tantangan persaingan. *Replicability* atau replikabilitas adalah kemampuan pesaing untuk menggunakan sumber duplikat dan kemampuan untuk meniru kesuksesan perusahaan lain.

Sumber daya dan kapabilitas termasuk ilmu konsep analitis dan teknik procedural umum pada areanya masing-masing, begitu pula kemampuan SDM pada areanya masing-masing untuk menggunakannya secara efektif. Wheelen & Hunger (2012) mengatakan bahwa, apabila sumber daya dan kapabilitas tersebut digunakan secara tepat, maka hal tersebut dapat dianggap sebagai kekuatan yang membawa nilai tambah bagi aktivitas terkait dan keputusan strategis.

### 2.2.2 Hubungan antara RBV dengan *Dynamic Capabilities*

Barney (1986) mengatakan bahwa pendekatan *dynamic capabilities* diajukan sebagai perluasan dari RBV perusahaan. RBV cenderung menjelaskan kondisi-kondisi perusahaan yang dapat mencapai keunggulan kompetitif berdasarkan sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki (Barreto, 2009). Perbedaan antara sumber daya dan kapabilitas dijelaskan oleh (Amit & Schoemaker, 1993) bahwa sumber daya adalah “sekumpulan faktor yang tersedia, yang dimiliki atau dikontrol oleh perusahaan”, sedangkan kapabilitas “merujuk kepada kapasitas perusahaan untuk menyebarkan sumber daya, biasanya dalam kombinasi menggunakan proses organisasi untuk memberi dampak akhir yang diinginkan”.

RBV mengasumsikan bahwa sumber daya dan kapabilitas didistribusikan secara heterogen dalam perusahaan dan heterogenitas semacam itu dapat bertahan dari waktu ke waktu (Barreto, 2009). Barney (1991) menjelaskan bahwa sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan memberikan keunggulan kompetitif selama hal tersebut bernilai dan jarang, serta akan membutuhkan biaya banyak untuk ditiru dan juga susah untuk digantikan agar perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan sepanjang waktu. Namun, anggapan RBV memiliki dasar yang statis dalam sifatnya dan tidak memadai untuk menjelaskan keunggulan kompetitif perusahaan dalam lingkungan yang berubah-ubah (Priem & Butler, 2001). Maka dari itu, menurut Teece *et al.*

(1997) mengusulkan kerangka kerja *dynamic capabilities* untuk mengisi celah tersebut.

Argumen Teece (1997) tentang pendekatan *dynamic capabilities* dibangun berdasarkan beberapa elemen utama yang menyoroti dasar teori utama (Barreto, 2009). Pertama, mereka mengategorikan sifat konsep sebagai "kemampuan", menekankan peran penting manajemen strategis. Maka dari itu, mereka mengusulkan jenis khusus kapabilitas sebagai perluasan dari RBV. Kedua, mereka menentukan tujuan akhir yang diinginkan (yaitu, peran) dari kemampuan khusus ini untuk mengintegrasikan (atau mengoordinasikan), membangun dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal. Ketiga, mereka berfokus pada tipe konteks eksternal tertentu, yang disebut perubahan lingkungan yang cepat. Hal ini adalah konsekuensi alami dari pandangan mereka akan *dynamic capabilities* sebagai perpanjangan RBV menuju lingkungan perubahan yang cepat, di mana mereka melakukan perspektif kewiraswastaan lebih banyak.

Keempat, mereka mengasumsikan bahwa *dynamic capabilities* biasanya dibangun daripada dibeli dan bahwa penciptaan serta evolusi mereka tertanam dalam proses organisasi yang dibentuk oleh posisi aset perusahaan dan jalur evolusioner yang telah mereka adopsi di masa lalu. Kelima, mereka menekankan bahwa, serupa seperti sumber daya dan kapabilitas dipertimbangkan dalam RBV, *dynamic capabilities* beragam di seluruh perusahaan karena mereka bergantung pada jalur spesifik perusahaan, posisi aset yang unik dan proses yang



khas. Terakhir, pendekatan mereka secara eksplisit menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (atau sukses vs kegagalan, atau pembuatan nilai) sebagai hasil langsung *dynamic capabilities*. Hal ini konsisten dengan tujuan melengkapi RBV dalam jenis konteks tertentu ketika masih mempertahankan tujuannya dan untuk menjelaskan bagaimana beberapa perusahaan, bukan perusahaan lain, mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Barreto, 2009).

## 2.3 *Dynamic Capabilities*

### 2.3.1 Definisi *Dynamic Capabilities*

Teori utama dari *dynamic capabilities* adalah bahwa perspektif *dynamic capabilities* berfokus pada kapasitas sebuah organisasi yang menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat sehingga harus menciptakan sumber daya baru, memperbarui atau mengubah bauran sumber dayanya (Teece *et al.*, 1997) dan mengakui bahwa ‘tim manajemen puncak dan keyakinannya tentang evolusi organisasi mungkin memainkan peran penting dalam mengembangkan kemampuan dinamis’ (Rindova & Kotha, 2001). Teece (2007) mengatakan bahwa tujuan riset *dynamic capabilities* adalah untuk mengetahui bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dengan merespon dan menciptakan perubahan lingkungan.

*Dynamic capabilities* berbeda dengan *operational capabilities*, yang memungkinkan organisasi untuk mencari pendapatan pada masa saat ini (Winter, 2003). *Operational capabilities* memungkinkan

perusahaan untuk menunjukkan “aktivitas sehari-hari menggunakan kurang lebih teknik yang sama pada skala yang sama untuk mendukung produk dan jasa yang sudah ada untuk populasi konsumen yang sudah ada” (Helfat & Winter, 2011). Sedangkan, *dynamic capabilities* diarahkan pada perubahan strategi dan penyesuaian organisasi dengan lingkungan (Zahra *et al.*, 2006).

Teece & Pisano (1994) menjelaskan konsep dari *dynamic capabilities*, kata “*dynamic*” mengacu pada perpindahan karakter pada suatu lingkungan; respon strategik tertentu dibutuhkan ketika *time-to-market* (tenggang waktu yang dibutuhkan suatu produk sampai dengan bisa dijual) dan waktu adalah hal yang sangat penting, kecepatan inovasi dipercepat dan sifat persaingan masa depan, serta kesulitan pasar untuk dipahami. Sedangkan, kata “*capabilities*” merujuk pada peran penting manajemen strategi dalam beradaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi kembali kemampuan, sumber daya dan kompetensi fungsional internal dan eksternal perusahaan secara tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan. Maka, *dynamic capabilities* merupakan sekumpulan kompetensi dan kapabilitas yang mengizinkan perusahaan untuk membuat produk dan proses yang baru guna merespon terhadap keadaan perubahan pasar.

Ambrosini & Bowman (2009) menyatakan bahwa perspektif *dynamic capabilities* memperluas argumen pandangan berbasis sumber daya dengan mengatasi seberapa berharga, langka, sulit untuk ditiru dan sumber daya pengganti yang tidak sempurna dapat diciptakan dan

bagaimana stok sumber daya berharga saat ini dapat disegarkan kembali dalam lingkungan yang berubah. Sedangkan, Helfat *et al.* (2006) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai ‘kapasitas sebuah organisasi untuk secara sengaja membuat, memperluas dan memodifikasi dasar sumber dayanya’. Dasar sumber daya yang dimaksud adalah termasuk ‘aset berwujud, aset tidak berwujud dan aset manusia yang merupakan kapabilitas yang dimiliki, dikontrol, atau memiliki akses tersendiri kepada basis preferensial oleh perusahaan’.

*Dynamic capabilities* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan proses manufaktur yang baru dan produk atau jasa baru guna merespon secara cepat terhadap perubahan lingkungan (Helfat *et al.*, 2006). Wu (2007) menambahkan bahwa *dynamic capabilities* juga mengacu kepada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, menciptakan dan memindahkan sumber daya internal dan eksternal menjadi konfigurasi yang terbaik guna membuat dan mengembangkan kapabilitas yang baru, serta menciptakan peluang pasar yang baru.

Eisenhardt & Martin (2000) menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* merupakan proses perusahaan yang menggunakan sumber daya—seperti proses untuk mengintegrasikan, mengonfigurasi kembali, mendapatkan dan melepas sumber daya—untuk mencocokkan, bahkan membuat perubahan pasar; maka, *dynamic capabilities* adalah rutinitas organisasi dan strategi dimana perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru saat pasar muncul, bertabrakan, terbelah,

berkembang dan mati. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *dynamic capabilities* merupakan pola kerja kolektif yang dipelajari dan stabil dimana organisasi tersebut secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam upaya meningkatkan efektivitas (Zollo & Winter, 2002).

### 2.3.2 Dasar *Dynamic Capabilities*

Kerangka *dynamic capabilities* menarik dari banyak aliran intelektual, termasuk kewiraswastaan, teori perilaku teori keputusan perusahaan dan perilaku, teori organisasi, ekonomi biaya transaksi, dan sampai batas tertentu ekonomi evolusioner. Ini menekankan peran manajer kewirausahaan dalam mengidentifikasi peluang yang muncul dan memanfaatkannya sekaligus mengaktifkan pembaharuan perusahaan secara terus-menerus.

Dasar *dynamic capabilities* yang pertama adalah manajemen strategi yang berfokus pada pilihan mengenai arah evolusi pada perusahaan bisnis. Manajemen strategi didasarkan pada praktik dan ada karena pentingnya subjek, serta kebutuhan akan kerangka kerja yang dapat membantu manajer memikirkan keputusan bisnis. Alih-alih adaptasi, ekologi organisasi dalam manajemen strategi melihat populasi perusahaan bisnis yang mengalami perubahan komposisi dari waktu ke waktu. Namun, perubahan yang diinginkan oleh perusahaan tidak otomatis atau tanpa biaya, dan sering digagalkan oleh berbagai hal. Meskipun demikian, pengusaha dan manajer dapat mempengaruhi

hasil, terutama berlaku bila ada situasi umpan balik positif, serta peluang untuk menghasilkan investasi *cospecialized* yang meningkatkan nilai hadir.

Dasar *dynamic capabilities* yang kedua adalah menghindari teori ekonomi tentang *break even point* (BEP). Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menghindari BEP, yang pertama adalah teori *Porter's Five Forces*. Teori ini secara implisit menyarankan jalan keluar dari kondisi nol-keuntungan dan mendapatkan keuntungan supernormal adalah (1) memilih industri yang menarik (2) untuk memasuki atau memperluas *output* di industri tersebut ketika (3) membangun pertahanan untuk melindungi diri dari pesaing yang niscaya akan mencoba dan bersaing mengatasi keuntungan supernormal, serta membiarkan perusahaan tersebut memperoleh keuntungan ekonomi nol.

Cara kedua adalah pendekatan sumber daya atau yang lebih dikenal sebagai RBV. Penrose (1995) melihat perusahaan bisnis memiliki kumpulan sumber daya yang dapat diambil dan sebagian dihasilkan dari kegiatan intinya. Pendekatan RBV memberikan jalan keluar dari BEP yang berbeda. Keuntungan bisa mengalir dari kepemilikan yang langka dan sulit untuk meniru sumber daya atau aset, layanan yang diminati oleh pelanggan. Namun, kerangka kerja ini agak statis karena hanya ada sedikit pertimbangan mengenai bagaimana perusahaan akan mempertahankan sumber kesuksesannya.

Kerangka kerja yang lebih kuat dikembangkan dengan pendekatan *dynamic capabilities*, yang berusaha menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang terus berubah dan dalam persaingan yang kuat. Kerangka kerja ini menggabungkan banyak literatur yang berbeda—kewiraswastaan, teori keputusan, perilaku organisasi, inovasi—untuk mengidentifikasi kelas kunci kemampuan yang harus dimiliki perusahaan jika mereka ingin meraih masa depan yang lebih baik dalam menghasilkan keuntungan yang superior.

### 2.3.3 **Komponen *Dynamic Capabilities***

Wang & Ahmed (2007) mengatakan bahwa berdasarkan penemuan empiris yang ada, mereka dapat membagi tiga komponen faktor *dynamic capabilities*, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*.

#### 1) ***Adaptive Capability***

*Adaptive capability* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang sedang berkembang (Hooley *et al.*, 1992). *Adaptive capability* berbeda dengan adaptasi dalam hal bahwa adaptasi mendeskripsikan keadaan akhir yang optimal untuk bertahan hidup bagi perusahaan. Sedangkan, *adaptive capability* berfokus pada pencarian yang efektif dan menyeimbangkan strategi pencarian dan penggunaan sumber daya (Staber & Sydow, 2002). Menurut Misra



(2016), *adaptive capability* dapat dibagi ke dalam tiga dimensi, yaitu *organizational*, *technology* dan *market focused*. Sehingga, Alvarez & Merino (2003) menyatakan bahwa kemampuan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menyejajarkan sumber daya internal dengan permintaan eksternal sangat penting bagi evolusi perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam beberapa industri.

## 2) *Absorptive Capability*

Cohen & Levinthal (1990) mengatakan bahwa *absorptive capability* adalah kemampuan perusahaan untuk mengetahui nilai dari informasi baru pada lingkungan eksternal, mengasimilasinya dan mengaplikasikannya pada tujuan komersial. *Absorptive capability* dianggap sangat penting bagi kesuksesan perusahaan dalam perubahan teknologi eksternal (Woiceshyn & Daellenbach, 2005), maka dari itu, pada umumnya perusahaan dengan *absorptive capability* yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan yang lebih kuat untuk belajar dari rekannya, mengintegrasikan informasi eksternal dan mengubahnya menjadi ilmu perusahaan yang tertanam (Wang & Ahmed, 2007). Zahra & George (2002) menganggap bahwa *absorptive capability* adalah model multi-dimensional dan mengangkat empat faktor komponen, yaitu akuisisi ilmu pengetahuan, asimilasi, transformasi dan eksploitasi. Sehingga, semakin tinggi perusahaan menunjukkan *absorptive*

*capability* yang dimilikinya, maka semakin terlihat pula *dynamic capability* yang dimilikinya.

### 3) *Innovative Capability*

*Innovative capability* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru dan/atau pasar melalui deretan orientasi strategi inovasi dengan perilaku inovatif beserta prosesnya (Wang & Ahmed, 2007). Ada beberapa alternatif inovatif yang dapat dilakukan, di antaranya adalah mengembangkan produk atau jasa baru, mengembangkan metode produksi baru, mengidentifikasi pasar baru, menemukan sumber daya pasokan yang baru dan mengembangkan bentuk organisasi yang baru. Sedangkan, Capon *et al.* (1992) mengatakan bahwa ada tiga dimensi keinovatifan sebuah perusahaan, di antaranya adalah inovasi pada pasar, kecenderungan strategi untuk merintis sesuatu dan kecanggihan teknologi. Menurut Nisula & Kianto (2013), ada lima elemen dalam *innovative capability*, yaitu kompetensi strategi, waktu eksploitasi, kepemimpinan, konektivitas dan orientasi pembelajaran. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *innovative capability* secara efektif menghubungkan inovasi yang melekat pada perusahaan dengan keuntungan berbasis pasar dalam hal produk dan/atau pasar baru. Dengan demikian, kemampuan inovatif menjelaskan keterkaitan antara sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan pasar produknya (Wang & Ahmed, 2007).

### 2.3.4 Hubungan *Dynamic Capabilities* dengan Manajemen Strategi

Dalam lingkungan bisnis *fast moving* yang terbuka terhadap kompetisi global dan dikarakteristikan dengan penyebaran dalam geografis dan sumber daya inovasi dan manufaktur sebuah organisasi, keuntungan yang berkelanjutan membutuhkan lebih dari kepemilikan aset yang susah ditiru. Maka dari itu, dibutuhkan *dynamic capabilities* yang dapat dimanfaatkan untuk secara kontinu dibuat, diperpanjang, ditingkatkan, dilindungi dan tetap relevan terhadap dasar aset unik perusahaan. Teece (2009) menyebutkan untuk tujuan analitikal, *dynamic capabilities* dapat dipilah-pilah ke dalam kapasitas (1) untuk merasakan dan membentuk peluang serta ancaman, (2) untuk dapat menangkap peluang, (3) untuk mempertahankan keefektifan melalui peningkatan, pengombinasian, perlindungan dan jika dibutuhkan dapat mengonfigurasi kembali aset berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan.

*Dynamic capabilities* termasuk penciptaan pengetahuan secara rutin yang membuat para manajer dan lainnya membangun pemikiran baru di dalam perusahaan (Rosenkopf & Nerkar, 2001). Misalnya, *dynamic capability* cukup krusial pada industri seperti farmasi, disk optik dan minyak yang membutuhkan ilmu canggih untuk strategi yang efektif dan performa yang baik. Sehingga, untuk menjalankan strategi yang efektif, ada baiknya agar memahami terlebih dahulu mengenai strategi itu sendiri.

Brown & Eisenhardt (1998) menjelaskan bahwa inti dari strategi adalah memahami alur strategi dari memanfaatkan masa lalu untuk memprediksi masa depan dan ritme dari pertanyaan kapan, dimana dan seberapa sering perubahan tersebut terjadi. Sedangkan, Teece *et al.* (1997) mengatakan bahwa pertanyaan dasar dalam lingkup manajemen strategi adalah bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Manajemen strategi berfokus kepada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, R&D, serta sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi (David & David, 2015).

Guna mencapai kesuksesan organisasi dalam menghadapi peningkatan lingkungan kompetitif yang dinamis, pengambil keputusan dapat mengarahkan strategi perusahaan untuk memeriksa lebih lanjut tentang hubungan antara sumber daya dan *dynamic capabilities* untuk mencapai alokasi sumber daya yang sesuai dan pengembangan *dynamic capability* (Lin & Wu, 2013). Kemudian, Teece (2009) menyebutkan bahwa esensi dari strategi dalam *dynamic capabilities* termasuk memilih dan mengembangkan teknologi dan model bisnis yang membangun keunggulan kompetitif melalui pengumpulan dan pengaturan aset yang susah untuk ditiru, sehingga membentuk kompetisi itu sendiri.

## 2.4 *Firm Performance*

### 2.4.1 *Definisi Firm Performance*

*Firm performance* atau performa perusahaan bergantung pada penyelarasan organisasi dengan lingkungan (kecocokan eksternal) dan kesesuaian elemen organisasi antara satu dengan lainnya (kecocokan internal). Santos & Brito (2012) menyatakan bahwa konsep performa perusahaan harus dibedakan dari gagasan luas tentang efektivitas organisasi. Domain terluas dari keefektifan organisasi ini mencakup lingkaran menengah yang mewakili kinerja bisnis, yang mencakup lingkaran dalam yang mewakili kinerja keuangan.

Efektivitas organisasi mencakup aspek lain yang berkaitan dengan fungsi organisasi karena tidak adanya ketegangan dan kesalahan internal, keterlibatan dalam aktivitas yang sah, perolehan sumber daya dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Performa bisnis, atau performa perusahaan merupakan bagian dari keefektifan organisasi yang mencakup hasil operasional dan keuangan (Santos & Brito, 2012).

Glick *et al.* (2005) mengemukakan bahwa performa perusahaan dapat diwakili secara konseptual oleh beberapa variabel yang disebutkan dalam Santos & Brito (2012) yaitu profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, performa lingkungan dan performa sosial.

Performa perusahaan atau kinerja organisasi menurut Surjadi (2009) adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, yang

berarti pencapaian tersebut dapat dilihat berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga, kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Sobandi (2006) mengatakan bahwa kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Maka, dapat disimpulkan bahwa performa perusahaan atau kinerja organisasi merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan dari kegiatan kerja sama di antara anggota atau komponen organisasi untuk mencapai tujuan tertentu perusahaan.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Firm Performance***

Tercapainya *firm performance* tentunya dipengaruhi oleh beberapa hal dalam pelaksanaan proses pengubahan *input* menjadi *output*. Ruky (2001) menyatakan bahwa ada enam faktor yang dapat mempengaruhi *firm performance*:

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.



- 2) Kualitas *input* atau material bahan baku yang digunakan oleh perusahaan.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota perusahaan agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan perusahaan.
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

#### 2.4.3 Penilaian *Firm Performance*

Penilaian *firm performance* atau kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan, salah satunya adalah profitabilitas yang merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return On Assets* = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity* = ROE) dan rasio pengembalian penjualan (*Return On Sale* = ROS).

Kaplan & Norton (1992) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan

*Balanced Scorecard* (BSC). Menurut konsep BSC, kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat perspektif yaitu berdasarkan:

- 1) Perspektif finansial, dalam perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 2) Perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial.
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini

merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif sebelumnya.

#### 2.4.4 Hubungan *Firm Performance* dengan Manajemen Strategi

Hitt *et al.* (2009) mengatakan bahwa pada perusahaan ventura berskala kecil, biasanya kinerja diukur dari segi jumlah dan kecepatan pertumbuhan daripada ukuran profitabilitas tradisional, karena usaha baru memerlukan waktu untuk memperoleh pengembalian investasi investor yang dapat diterima. Memahami bagaimana memanfaatkan keunggulan kompetitif penting bagi perusahaan yang berusaha menghasilkan laba di atas rata-rata. Perusahaan tanpa keunggulan kompetitif atau yang tidak bersaing dalam industri yang menarik bisa mendapatkan keuntungan rata-rata. Tingkat pengembalian rata-rata adalah imbal hasil yang sama dengan yang diharapkan oleh investor dari investasi lain dengan jumlah risiko serupa. Dalam proses manajemen strategi yang merupakan serangkaian komitmen, keputusan dan kegiatan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai persaingan strategi dan tingkat pembelian rata-rata, kenyataan kompetisi global adalah bagian penting dalam proses manajemen strategi dan secara signifikan mempengaruhi performa perusahaan.

Wheelen & Hunger (2012) mengatakan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan performa perusahaan dalam jangka panjang. Kemudian, pencapaian pencocokkan yang sesuai, atau "cocok", antara

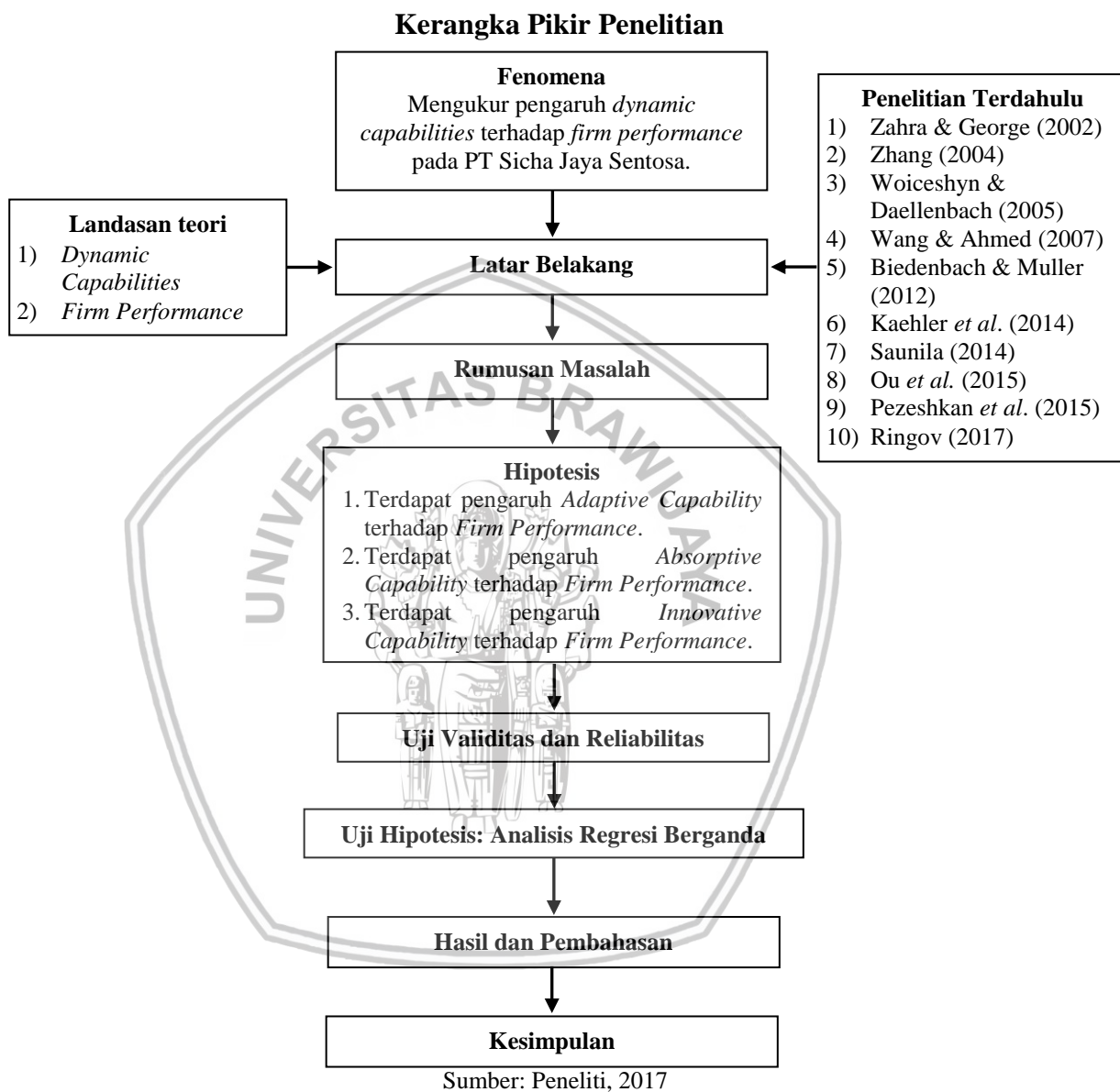
lingkungan organisasi dan strategi, struktur dan prosesnya memiliki dampak positif terhadap performa perusahaan. Banyaknya jumlah orang yang dipengaruhi oleh keputusan strategis di sebuah perusahaan besar, maka dibutuhkan sistem yang formal dan canggih untuk memastikan bahwa perencanaan strategis mengarah pada performa perusahaan yang sukses. Selain itu, riset juga membuktikan bahwa keputusan strategis yang dibuat oleh perusahaan memiliki dampak yang cukup besar pada performa perusahaan sebagai faktor industri secara keseluruhan.



## 2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**



Berdasarkan Gambar 2.1, dapat dilihat bahwa fenomena yang digunakan oleh peneliti adalah untuk mengukur pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa. Selanjutnya, ada latar belakang masalah yang mendasari penelitian ini yang

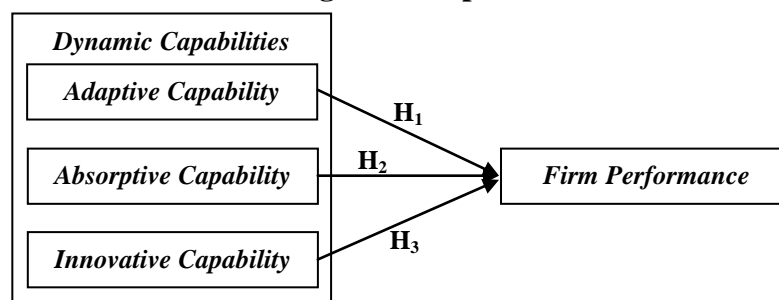
didukung oleh landasan teori *dynamic capabilities* beserta komponennya dan *firm performance*, yang juga didukung oleh sepuluh penelitian terdahulu (Tabel 2.1). Berdasarkan latar belakang yang ada, maka dirumuskan tiga rumusan masalah yang dilanjutkan dengan tiga hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda yang didukung oleh uji t untuk mengetahui signifikansinya dan menggunakan uji asumsi klasik sebelumnya untuk menghindari bias. Selanjutnya, ada hasil dan pembahasan, dan yang terakhir adalah kesimpulan dari penelitian ini.

## 2.6 Konsep Hipotesis

Menurut Nasution dalam Sarwono (2006), hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan mengenai apa saja yang sedang diamati dalam usaha untuk memahaminya. Penelitian ini ingin menguji pengaruh komponen *dynamic capability* terhadap *firm performance*, maka kerangka konseptual sebagai dasar hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2

### Kerangka Konsep Penelitian



Sumber: Peneliti, 2017



Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas, maka dapat diajukan tiga hipotesis penelitian, di antaranya adalah hubungan antara *adaptive capability* dengan *firm performance*, *absorptive capability* dengan *firm performance* dan *innovative capability* dengan *firm performance*. Hubungan antara *adaptive capability* dengan *firm performance* didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Alvarez & Merino (2003) menyatakan bahwa kemampuan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menyejajarkan sumber daya internal dengan permintaan eksternal sangat penting bagi evolusi perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam beberapa industri. *Adaptive capability* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang sedang berkembang (Hooley *et al.*, 1992). Beberapa penelitian memberikan dukungan hubungan antara *adaptive capability* dengan *firm performance* adalah Kaehler *et al.* (2014), Biedenbach & Müller (2011) dan Wang & Ahmed (2007). Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah **H<sub>1</sub>: *adaptive capability* berpengaruh terhadap *firm performance*.**

Hubungan antara *absorptive capability* dengan *firm performance* didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. *Absorptive capability* dianggap sangat penting bagi kesuksesan perusahaan dalam perubahan teknologi eksternal (Woiceshyn & Daellenbach, 2005), maka dari itu, pada umumnya perusahaan dengan *absorptive capability* yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan yang lebih kuat untuk belajar dari rekannya, mengintegrasikan informasi eksternal dan mengubahnya menjadi ilmu perusahaan yang tertanam

(Wang & Ahmed, 2007). Beberapa penelitian memberikan dukungan hubungan antara *adaptive capability* dengan *firm performance* adalah Wang & Ahmed (2007), Woiceshyn & Daellenbach (2005) dan Zahra & George (2002). Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah **H<sub>2</sub>: *absorptive capability* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*.**

Hubungan antara *innovative capability* dengan *firm performance* didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. *Innovative capability* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru dan/atau pasar melalui deretan orientasi strategi inovasi dengan perilaku inovatif beserta prosesnya (Wang & Ahmed, 2007). Sehingga, kemampuan inovatif menjelaskan keterkaitan antara sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan pasar produknya (Wang & Ahmed, 2007). Beberapa penelitian memberikan dukungan hubungan antara *adaptive capability* dengan *firm performance* adalah Saunila (2014), Wang & Ahmed (2007) dan Zhang (2004). Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah **H<sub>3</sub>: *innovative capability* berpengaruh terhadap *firm performance*.**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif yang pada umumnya dimulai dengan desain eksperimental dengan hipotesis yang diikuti dengan kuantifikasi data dan beberapa analisis numerik sebagai hasilnya (Mackey & Gass, 2005). Menurut Kumar (2011), proses penelitian kuantitatif terstruktur dengan baik dan menguantifikasi variasi dan keberagaman (Walliman, 2011) yang bertujuan untuk mengetahui sifatnya.

Dalam penelitian kuantitatif, penelitian ini termasuk *explanatory research*, yang bertujuan untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana adanya hubungan di antara dua aspek dalam suatu situasi atau fenomena (Kumar, 2011). Greener (2008) mengatakan bahwa dalam *explanatory research* tidak hanya menjelaskan alasan mengapa data berperilaku seperti yang mereka lakukan, tetapi juga mencoba mengidentifikasi variabel kunci yang mempengaruhi nilai data. *Explanatory research* mencari penjelasan tentang fenomena, masalah, atau perilaku yang diamat dan juga mencoba untuk "menghubungkan titik-titik" dalam penelitian, dengan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan hasil dari fenomena sasaran (Bhattacharjee, 2012). Dari berbagai pengertian di atas tentang *explanatory research*, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini merupakan penjelasan terhadap hubungan sebab akibat. Sehingga, dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu

variabel independen (yang mempengaruhi) dan variabel dependen (yang dipengaruhi).

### 3.2 Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat sebagai penelitian replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Wang & Ahmed (2007), tetapi dalam penelitian ini terdapat beberapa perubahan yang dilakukan oleh peneliti, sehingga membuat penelitian ini tidak sepenuhnya menjadi penelitian replikasi murni. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian asli adalah jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan melakukan survei terhadap karyawan PT Shica Jaya Sentosa, sedangkan penelitian asli adalah penelitian kualitatif dengan membandingkan beberapa teori. Kemudian, penelitian asli memiliki tujuan untuk menjelaskan konsep *dynamic capabilities*, komponen *dynamic capabilities* dan mengetahui dampak dari *dynamic capabilities* terhadap kerangka kerja manajemen strategi yang terintegrasi. Sedangkan, penelitian ini berfokus pada tujuan untuk mengetahui apabila terdapat pengaruh dalam komponen *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*.

### 3.3 Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Sicha Jaya Sentosa yang berlokasi di Jl. Sumber Pasir No. 168, Pakis, Malang, Jawa Timur. Penelitian dilakukan pada bulan November 2017.

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Walliman (2011), populasi tidak hanya berarti jumlah orang, tetapi juga kata kolektif yang digunakan untuk mendeskripsikan jumlah suatu hal (atau kasus) dari inti pengetahuan yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, populasinya adalah karyawan yang bergerak pada bidang manajemen di PT Sicha Jaya Sentosa sejumlah 105 orang.

#### 3.4.2 Teknik Sampling

*Sampling* adalah proses memilih jumlah elemen yang memadai dari populasi, sehingga penelitian dalam sampel dan pemahamannya tentang karakteristik penelitian dapat memungkinkan peneliti untuk menyamaratakan karakteristik tersebut kepada elemen populasi (Sekaran, 2003). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* atau *sampling* jenuh, yaitu dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel, sering kali disebut sebagai sensus (Sugiyono, 2013).

#### 3.4.3 Teknik Penentuan Besar Sampel

Berdasarkan populasi dan teknik pengambilan sampel yang telah dijelaskan, peneliti mengambil 105 sampel sebagai responden dalam penelitian ini. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dianggap kecil, sehingga digunakan metode *total sampling* agar lebih merepresentasikan keadaan pada PT Sicha Jaya Sentosa.

### 3.5 Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder, berikut penjelasannya:

#### 1) Data Primer

Menurut Sekaran (2003), data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung untuk menemukan solusi terhadap masalah yang sedang diteliti. Data primer adalah data yang telah diobservasi, dialami atau tercatat dekat dengan acara tersebut adalah yang terdekat bisa sampai ke kebenaran (Walliman, 2011), dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari PT Sicha Jaya Sentosa melalui wawancara, dokumentasi, observasi dan jawaban pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner kepada karyawan.

#### 2) Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang telah dikumpulkan oleh peneliti lain yang telah meneliti penelitian terkait (Sekaran, 2003). Walliman (2011) mengatakan bahwa data sekunder dapat berupa buletin berita, majalah, koran, dokumentasi, iklan, internet, buku, jurnal dan lain-lain. Sehingga, data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari luar objek penelitian, seperti penelitian terdahulu atau buku maupun jurnal yang meneliti tentang masalah yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan.



### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian penting dalam penelitian (Sekaran, 2003) karena pada umumnya data yang telah ada tidak memadai (Kothari, 2004). Data dapat dikumpulkan melalui berbagai cara dan sumber. Metode pengumpulan data yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1) Kuesioner

Mackey & Gass (2005) menjelaskan bahwa pada umumnya kuesioner merupakan survei tertulis yang biasanya digunakan pada penelitian yang berskala cukup besar untuk mengumpulkan informasi, serta bisa menggunakan pertanyaan terbuka maupun tertutup dan/atau pertanyaan yang diikuti oleh beberapa pilihan yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, kuesioner diberikan kepada karyawan pada PT Sicha Jaya Sentosa.

#### 2) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan, seperti dokumen personal, sejarah, otobiografi, jurnal, buku, dokumen yang dipublikasikan secara resmi, hasil penelitian dan lain-lain (Walliman, 2011). Dokumen-dokumen yang dipelajari dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, situs resmi perusahaan yang memuat visi dan misi perusahaan, serta struktur organisasi dan jumlah karyawan pada PT Sicha Jaya Sentosa.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2003), definisi operasional adalah secara operasional mendefinisikan konsep atau variabel terkait agar dapat diukur dengan melihat dimensi perilaku atau properti yang dilambangkan dengan konsep tersebut, yang kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan terukur, sehingga dapat mengembangkan indeks pengukuran konsep. Maka, definisi operasional variabel berarti mendefinisikan konsep atau variabel dalam serangkaian langkah. Berikut adalah definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

#### 1) Variabel Independen

Menurut Walliman (2011), variabel independen adalah variabel yang ketika dimanipulasi akan menimbulkan dampak atau dapat mengubah variabel dependen. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen, di antaranya adalah:

##### a. *Adaptive Capability*

*Adaptive capability* adalah kemampuan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan menyesuaikan kemampuan sumber daya internal dengan permintaan eksternal guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam industri bahan bangunan. Indikator dalam *adaptive capability* diadaptasi dan dikembangkan dari Misra (2016) di antaranya adalah:

- *Organizational adaptive capability* yang berfokus pada sistem manajemen yang mendorong fleksibilitas perusahaan untuk dapat memfasilitasi respon yang cepat terhadap perubahan pasar dan

berevolusi untuk secara cekatan mengatur prioritas pada lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

- *Technology adaptive capability* adalah kemampuan perusahaan untuk dapat mengubah strategi teknologinya dari *single core* menjadi *multi core* untuk memperluas portfolio produk yang dimiliki.
- *Market focused adaptive capability* yang merupakan kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi pada lingkungan pasar dan peluang target pasar dengan berfokus pada pasar yang ada.

b. *Absorptive Capability*

*Absorptive capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengetahui nilai dari informasi baru pada lingkungan eksternal, mengasimilasinya dan mengaplikasikannya pada tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba. Indikator dalam *adaptive capability* diadaptasi dan dikembangkan dari Zahra & George (2002) di antaranya adalah:

- Akuisisi ilmu pengetahuan yang merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mendapatkan pengetahuan dari eksternal yang penting bagi kegiatan perusahaan.
- Asimilasi yang berarti rutinitas dan proses perusahaan yang mengizinkan karyawan untuk menganalisa, memproses, menginterpretasikan dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal.

- Transformasi merupakan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan menyaring rutinitas yang memfasilitasi perusahaan untuk dapat mengombinasikan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan baru, kemudian mengasimilasinya.
- Eksploitasi yang berarti kemampuan perusahaan berdasarkan rutinitas yang mengizinkan karyawan untuk menyaring, memperluas dan meningkatkan kompetensi yang ada atau membuat kompetensi baru dengan menggabungkan dan mengubah pengetahuan menjadi sebuah kegiatan.

c. *Innovative Capability*

*Innovative capability* adalah kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru dan/atau pasar melalui deretan orientasi strategi inovasi dengan perilaku inovatif beserta prosesnya. Indikator dalam *innovative capability* diadaptasi dan dikembangkan dari Nisula & Kianto (2013) di antaranya adalah:

- Kompetensi strategi yang menghubungkan elemen visioner, tugas dasar, mengidentifikasinya dan prinsip pengendalian umum perusahaan.
- Waktu eksploitasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk dapat memanfaatkan waktunya sebagai aset kompetitif guna memproduksi ide-ide baru dan mengubahnya menjadi *output* yang sukses.
- Kepemimpinan merujuk pada pengambilan keputusan dan sistem penghargaan pada perusahaan sebagai kemampuan pemimpin dan

*supervisor* untuk mendukung aktivitas inovatif melalui aktivitas personal.

- Konektivitas merujuk pada struktur dan kualitas hubungan sosial di dalam maupun di luar organisasi.
- Orientasi pembelajaran merujuk pada aktivitas dan proses yang didukung oleh perusahaan.

## 2) Variabel Dependen

Menurut Walliman (2011), variabel dependen adalah variabel yang diekspektasikan untuk terpengaruh oleh manipulasi pada variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah sebagai berikut:

### a. *Firm Performance*

Performa perusahaan atau kinerja organisasi adalah sesuatu yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai hasil dari kegiatan operasionalnya. Indikator yang digunakan dalam variabel *firm performance* di antaranya adalah:

- Profitabilitas yang merupakan ukuran keberhasilan operasional perusahaan yang dilihat dari tingkat laba (Brigman, 1995).
- *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif yang dilihat melalui empat perspektif (Kaplan & Norton, 1996).

Definisi operasional variabel independen dan dependen beserta indikator dan itemnya ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Adaptive Capability	<i>Organizational Adaptive Capability</i>	1. Dimensi struktural yang berhubungan dengan alur otoritas, sentralisasi, formalisasi dan spesialisasi. 2. Dimensi non-struktural yang menjelaskan tentang proses organisasi yang memfasilitasi koordinasi dan alur informasi.	Misra (2016)
	<i>Technology Adaptive Capability</i>	1. Kemampuan perusahaan memperoleh teknologi. 2. Memantau perubahan teknologi. 3. Mengakses teknologi baru.	Misra (2016)
	<i>Market Focused Adaptive Capability</i>	1. Kemampuan perusahaan untuk memantau perubahan pasar dan aktivitas kompetitor. 2. Mengadopsi teknik pemasaran baru. 3. Alokasi bagian yang signifikan untuk kegiatan pemasaran. 4. Memberikan dukungan lebih terhadap pelayanan penjualan.	Misra (2016)
Absorptive Capability	Akuisisi Ilmu Pengetahuan	1. Investasi Terdahulu 2. Pengetahuan Terdahulu 3. Intensitas 4. Kecepatan 5. Arahkan	Zahra & George (2002)
	Asimilasi	Pemahaman	Zahra & George (2002)
	Transformasi	1. Internalisasi 2. Konversi	Zahra & George (2002)
	Eksplorasi	1. Penggunaan 2. Implementasi	Zahra & George (2002)
Innovative Capability	Kompetensi Strategi	Menghubungkan elemen visioner, tugas-tugas dasar, identitas dan prinsip pengendalian umum perusahaan.	Nisula & Kianto (2013)
	Kepemimpinan	1. Pengambilan keputusan 2. Sistem penghargaan 3. Dukungan aktivitas inovatif	Nisula & Kianto (2013)
	Konektivitas	Struktur dan kualitas hubungan sosial di dalam maupun di luar organisasi.	Nisula & Kianto (2013)
	Orientasi Pembelajaran	1. Kreativitas 2. Pembelajaran	Nisula & Kianto (2013)

Bersambung



Sambungan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Firm Performance	Profitabilitas	1. <i>Return on Assets</i> (ROA) 2. <i>Return on Equity</i> (ROE) 3. <i>Return on Sale</i> (ROS)	Brigman, 1995
	Balanced Scorecard (BSC)	1. Perspektif Finansial 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kaplan & Norton (1996)

Sumber: Data diolah, 2017

### 3.8 Metode Analisis Data

Informasi yang telah diperoleh dari kuesioner, wawancara, observasi atau dokumentasi perlu diubah menjadi data yang kemudian dianalisis. Dalam penelitian kuantitatif, metode analisis data dapat dilakukan dengan memasukkan data yang dimiliki ke dalam *software* yang digunakan untuk menganalisisnya. Menurut Sekaran (2003), ada beberapa tahap yang harus dilakukan sebelum menganalisis data, di antaranya adalah mengedit data, menangani beberapa pertanyaan yang tidak terjawab, mengubah informasi menjadi data, mengategorikan variabel dan memasukkan data. Dalam melakukan analisis data untuk penelitian ini, ada tiga metode analisis data yang dapat dilakukan, yaitu uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Menurut Pandey & Pandey (2015), sebuah variabel dapat dikatakan valid ketika ia dapat mengukur apa yang diharapkan untuk diukur. Kothari (2003) mengatakan bahwa validitas merujuk pada sejauh mana perbedaan yang ditemukan dengan alat ukur mencerminkan perbedaan sebenarnya di antara yang diuji. Uji validitas

dapat dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 23 dan menggunakan korelasi Pearson untuk menganalisis hasil ujinya. Hasil kuesioner yang diperoleh peneliti dapat dikatakan valid apabila nilai  $R_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $R_{tabel}$ . Sedangkan, apabila nilai  $R_{hitung}$  lebih kecil dari pada nilai  $R_{tabel}$ , maka hasil kuesioner dapat dikatakan tidak valid.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2003), reliabilitas sebuah variabel menunjukkan sejauh mana ia tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dengan berbagai item dalam suatu instrumen. Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji konsistensi dan stabilitas item. Pandey & Pandey (2015) mengatakan bahwa reliabilitas merujuk pada konsistensi melalui serangkaian pengukuran. Konsistensi menunjukkan seberapa baik sebuah konsep sebagai kesatuan dan dapat diukur menggunakan *Cronbach's alpha* yang memiliki koefisien dari 0 sampai dengan 1. Menurut Sekaran (2003), semakin dekat *Cronbach's alpha* dengan angka 1, maka semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya. Secara umum, apabila hasil menunjukkan kurang dari 0,60, maka dapat dikatakan rendah, sekitar 0,70 dapat diterima dan di atas 0,80 dapat dikatakan baik. Akan tetapi, hasil uji reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* jika dibandingkan dengan  $R_{tabel}$ . Apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih tinggi dari pada  $R_{tabel}$ , maka dapat dikatakan

reliabel dan sebaliknya. *Cronbach's alpha* dapat diuji dengan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 23.

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan, sehingga perlu dilakukan pengujian asumsi klasik terhadap data yang akan diolah terlebih dahulu. Uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji linearitas dan uji heteroskedastitas.

#### 1) Uji Normalitas

Pada umumnya, atribut atau karakteristik populasi terdistribusi secara normal. Menurut Sekaran (2003), terlepas dari apakah atribut populasi terdistribusi normal atau tidak, jika kita mengambil sampel yang cukup banyak dan memilihnya dengan seksama, kita akan memiliki distribusi sampling dari *mean* yang memiliki normalitas. Sehingga, uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* terhadap masing-masing variabel. Apabila probabilitas memiliki nilai koefisien lebih dari 0,05, artinya terdistribusi normal. Sedangkan, apabila probabilitas memiliki nilai koefisien kurang dari 0,05, artinya tidak terdistribusi normal.

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apabila di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2013). Model regresi dapat dikatakan baik ketika tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk menguji keberadaan korelasi antar variabel independen dapat dilakukan dengan melihat nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi, karena VIF sama dengan  $1/\text{nilai toleransi}$ . Nilai koefisien yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi kurang dari 0,10 atau nilai VIF lebih dari 10.

## 3) Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui garis hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen apabila membentuk garis linear. Menurut Sugiyono (2011), apabila garis regresi antara variabel independen dan dependen membentuk garis linear, maka analisis regresi dapat dilanjutkan. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini disebabkan oleh data yang didapatkan dari responden dinilai kurang konsisten untuk meregresikan variabel independen dengan variabel dependen atau rasio penyimpangan pada regresi melebihi batas toleran.

#### 4) Uji Heteroskedastitas

Menurut Ghozali (2013), uji heteroskedastitas dapat digunakan untuk menguji apabila di dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah ketika terjadi homoskedastitas, yaitu *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap. Untuk mengetahui keberadaan heteroskedastitas dapat dilihat dengan menggunakan uji glejser, yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual dengan variabel independennya. Apabila tingkat signifikansinya lebih dari 0,05, maka terjadi homoskedastitas atau terbebas dari heterokedastitas (Ghozali, 2013).

### 3.9 Uji Hipotesis

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai proposisi atau seperangkat proposisi yang ditetapkan sebagai penjelasan untuk terjadinya beberapa kelompok fenomena tertentu yang hanya ditegaskan sebagai dugaan sementara untuk membimbing beberapa penyelidikan atau diterima sangat mungkin dalam kenyataan (Kothari, 2004). Menurut Sekaran (2003), riset mengatakan bahwa uji hipotesis biasanya menjelaskan sifat dari hubungan tertentu, atau menciptakan perbedaan di antara kelompok atau independensi di antara dua atau lebih faktor dalam sebuah situasi. Dalam uji hipotesis, ada beberapa uji yang dapat dilakukan oleh peneliti, seperti *t-test*, ANOVA, *chi-square test*,

analisis regresi berganda dan lain-lain. Dalam penelitian ini, alat uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

### 3.9.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah analisis yang digunakan peneliti untuk meramalkan keadaan (naik turunnya) variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) (Sugiyono, 2014). Menurut Kothari (2004), analisis regresi berganda digunakan ketika peneliti memiliki satu variabel dependen yang diduga merupakan fungsi dari dua atau lebih variabel independen. Sekaran (2003) menjelaskan bahwa analisis regresi berganda menggunakan koefisien korelasi  $r$  yang menunjukkan kekuatan hubungan antara dua variabel dan tidak menjelaskan seberapa besar varians dalam variabel dependen atau kriteria yang akan dijelaskan ketika beberapa variabel independen diteorikan untuk secara simultan mempengaruhinya.

Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda bertujuan untuk menguji pengaruh komponen *dynamic capabilities*, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability* terhadap *firm performance*. Persamaan regresi *standardized* yang ditetapkan dari variabel-variabel yang ada adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

**Keterangan:**

Y : *Firm Performance*



- $\beta_1, \beta_2$  dan  $\beta_3$  : Koefisien regresi berganda
- X : Variabel independen, yang terdiri dari *adaptive capability* ( $X_1$ ), *absorptive capability* ( $X_2$ ) dan *innovative capability* ( $X_3$ )

### 3.9.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang dinyatakan dalam persentase. Dengan mengetahui koefisien determinasi, maka peneliti juga dapat mengetahui kesesuaian atau ketepatan antara nilai dugaan atau garis regresi dengan data sampel. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu, maka nilai  $r^2$  yang kecil berarti adanya keterbatasan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Untuk mengetahui koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

#### Keterangan:

- Kd : Koefisien determinasi
- $r^2$  : Koefisien korelasi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Shica Jaya Sentosa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri bahan bangunan berupa *calcium silicate board* yang bernama Shica Board dan berlokasi di Jl. Raya Sumber Pasir No. 168, Pakis, Malang. Produk utama PT Shica Jaya Sentosa adalah lembaran *calcium silicate board* yang telah memenuhi syarat mutu, ramah lingkungan, aman bagi kesehatan dan menawarkan berbagai macam ukuran. PT Shica Jaya Sentosa didirikan pada tanggal 5 Januari 2008 dan dipimpin oleh Andiyanto Adiseputro. PT Shica Jaya Sentosa telah dipercaya untuk menangani beberapa bangunan besar di Jawa Timur seperti Museum Angkut Batu, Batu Secret Zoo, Surabaya Night Carnival, RS Panti Nirmala dan Rumah Sakit UMM.

**Gambar 4.1**

**Logo Shica Board**



Sumber: PT Shica Jaya Sentosa, 2017

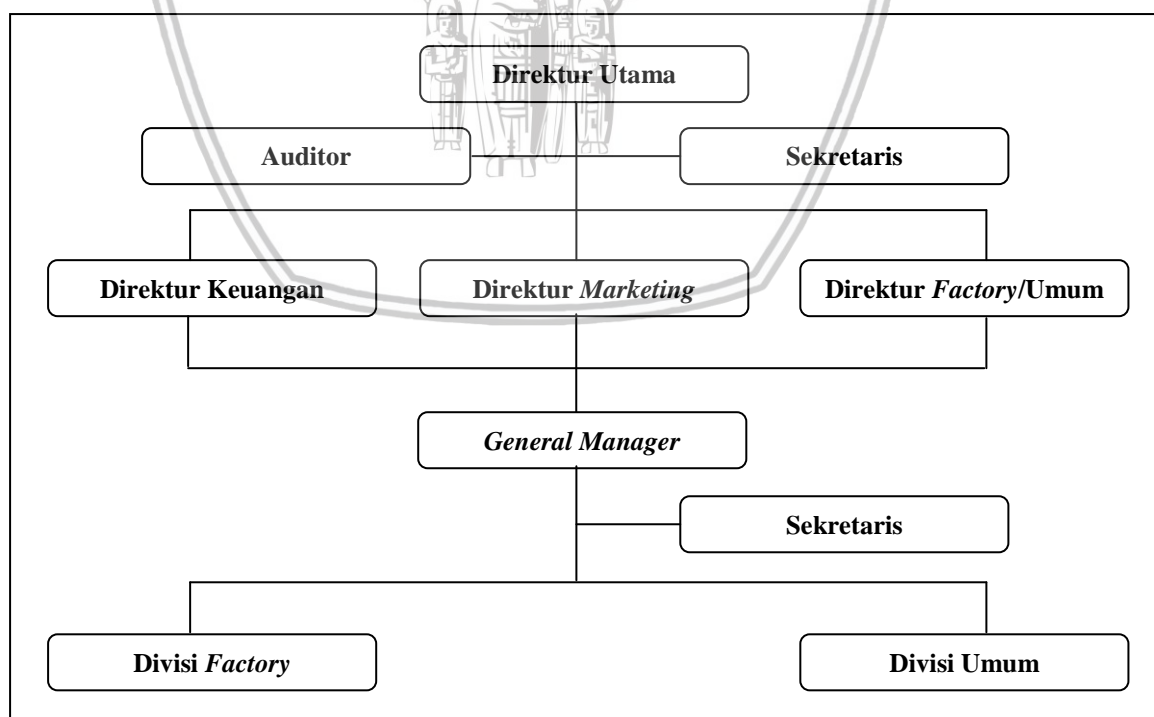
##### 4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

###### a. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan *calcium silicate board* yang sehat dan terkemuka di Indonesia dengan produk yang berkualitas dan ramah lingkungan.

**b. Misi Perusahaan**

- 1) Memberikan mutu pelayanan terbaik (cepat, tepat, aman dan nyaman) untuk kepuasan pelanggan.
- 2) Menetapkan harga yang kompetitif.
- 3) Mempunyai banyak jaringan usaha.
- 4) Selalu menciptakan dan mengembangkan produk Shica Board dengan memanfaatkan teknologi tepat guna untuk mendapatkan efisiensi tinggi, serta selalu mengimplementasikan manajemen secara profesional.

**4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan****Gambar 4.2****Struktur Organisasi PT Shica Jaya Sentosa**

Sumber: PT Shica Jaya Sentosa, 2017

PT Shica Jaya Sentosa dipimpin oleh Direktur Utama, yaitu Andiyanto Adiseputro, yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki, serta mengambil keputusan strategis guna mencapai tujuan perusahaan. Di bawah Direktur Utama, ada pihak yang bertugas untuk melakukan audit untuk memperoleh keyakinan memadai bahwa laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan bebas dari kesalahan material dan mengacu pada bukti-bukti yang benar-benar memadai. Selain Auditor, Direktur Utama juga dibantu oleh Sekretaris dalam melakukan tugas-tugas harian, baik rutin maupun khusus.

Direktur Utama membawahi Direktur Keuangan yang bertugas untuk mencari sumber dana dan mengelola dana, ukuran kinerja, akuntansi manajemen, dukungan keputusan dan pelaporan keuangan; Direktur *Marketing* yang bertanggung jawab terhadap operasi pemasaran secara keseluruhan; dan Direktur *Factory* dan Umum yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional pabrik dan kegiatan umum dalam perusahaan. Sedangkan, *General Manager* bertugas memimpin, mengelola dan mengoordinasikan semua hal yang berkaitan dengan kegiatan operasional sehari-hari dalam perusahaan.

*General Manager* membawahi Divisi *Factory* yang berkaitan dengan PPIC (*Production, Planning, Inventory, Control*), produksi dan *maintenance*; dan Divisi Umum yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan, pemasaran dan administrasi perusahaan.

#### 4.1.3 Produk yang Ditawarkan

Produk utama yang ditawarkan oleh PT Shica Jaya Sentosa adalah Shica Board, yaitu *calcium silicate board* yang merupakan produk ramah lingkungan dan aman bagi kesehatan. Produk ini ditawarkan kepada masyarakat sebagai pengganti triplek atau kayu untuk plafon dan partisi. Proses pengeringan dalam produk ini menggunakan sistem *autoclave* yang dipercaya perusahaan akan lebih kuat dan tahan banting, tahan air, anti rayap, ramah lingkungan dan tahan api. PT Shica Jaya Sentosa menawarkan dua spesifikasi Shica Board yaitu ukuran 120 x 240 cm dengan tebal 4 mm dan berat 18 kg, serta ukuran 122 x 244 cm dengan tebal 4 mm dan berat 18,6 kg.

#### 4.1.4 Ketentuan Jam Kerja

Dalam ketentuan jam kerja, PT Shica Jaya Sentosa membedakan antara karyawan dalam bidang manajemen dan pegawai pabrik. Bagi pegawai pabrik, ada tiga *shift* kerja dalam sehari, yaitu pagi, siang dan malam. Untuk hari libur yang didapatkan oleh pegawai pabrik, tergantung dengan *shift* kerja dan permintaan libur yang diambil. Sedangkan, bagi karyawan dalam bidang manajemen, berikut adalah ketentuan jam kerja pada PT Shica Jaya Sentosa:

**Tabel 4.1**

**Jam Kerja PT Shica Jaya Sentosa**

Hari	Waktu
Senin - Jumat	08.00 - 16.00
Sabtu	08.00 - 13.00

Sumber: Peneliti, 2017

## 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 105 responden yang merupakan karyawan pada PT Sicha Jaya Sentosa. Karakteristik responden dideskripsikan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, divisi yang ditempati dan masa kerja responden.

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dibagi ke dalam empat rentang usia, yaitu 21 - 25 tahun, 26 - 30 tahun, 31 - 35 tahun dan 36 - 40 tahun untuk mengetahui jumlah responden yang berada pada usia produktif. Jumlah responden berdasarkan usia ditunjukkan dalam Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
21 - 25 tahun	28	27%
26 - 30 tahun	57	54%
31 - 35 tahun	17	16%
36 - 40 tahun	3	3%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, ditunjukkan bahwa responden yang berkontribusi paling banyak pada penelitian ini adalah responden dengan rentang usia 26 - 30 tahun yaitu 54% dan dilanjutkan oleh rentang usia 21 - 25 tahun yaitu 27%. Rentang usia 21 - 30 tahun merupakan usia yang paling produktif untuk bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan lebih mengutamakan karyawan



dalam usia produktif yang memiliki keinginan belajar tinggi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk dapat menghadapi lingkungan yang dinamis.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin digunakan agar peneliti mengetahui proporsi antara jumlah responden laki-laki dan perempuan. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.3:

**Tabel 4.3**

##### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	58	55%
Perempuan	47	45%
<b>Total</b>	105	100%

Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, ditunjukkan bahwa jumlah responden karyawan laki-laki lebih banyak sebesar 10% dibandingkan dengan karyawan perempuan. Hal ini disebabkan oleh PT Sicha Jaya Sentosa yang bergerak pada industri bahan bangunan, yaitu *Calcium Sylicate Board*, sehingga lebih membutuhkan tenaga ahli yang pada umumnya adalah laki-laki dan dianggap kinerjanya akan lebih maksimal apabila sesuai dengan jenis kelamin yang dibutuhkan pekerjaan terkait.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir digunakan agar peneliti mengetahui tingkat pendidikan yang diutamakan oleh perusahaan. Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan dalam Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**

##### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
S1	89	85%
SMA	6	6%
SMK	10	10%
<b>Total</b>	105	100%

Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, ditunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden dengan pendidikan terakhir S1. Hal ini menunjukkan bahwa PT Sicha Jaya Sentosa lebih mengutamakan karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih baik tentang pekerjaan yang dilakukan. Sehingga, akan lebih mudah pula bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berbagai hal.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Karakteristik responden berdasarkan divisi digunakan agar peneliti mengetahui divisi yang paling berkontribusi dalam penelitian ini. Jumlah responden berdasarkan divisi ditunjukkan dalam Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

**Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi**

<b>Divisi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Administrasi	8	8%
Data Kontrol Isu	15	14%
PPIC	15	14%
HRD	12	11%
K3	13	12%
<i>Maintenance</i>	6	6%
<i>Boiler</i>	15	14%
Laboratorium	13	12%
<i>Marketing</i>	8	8%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, ditunjukkan bahwa responden terbesar berasal dari karyawan divisi Data Kontrol Isu, PPIC dan *Boiler*, yang kemudian dilanjutkan oleh divisi K3 dan Laboratorium. Hal ini dikarenakan PT Sicha Jaya Sentosa yang bergerak pada industri bahan bangunan lebih mengutamakan lima divisi tersebut dalam melakukan kegiatan sehari-harinya. Sehingga, kuesioner diberikan kepada karyawan pada divisi tersebut yang bertujuan agar mendapatkan jawaban yang lebih memadai.

**4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja digunakan agar peneliti mengetahui proporsi responden dengan masa kerja 1 - 5 tahun dan 6 - 10 tahun. Jumlah responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan dalam Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6

**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	81	77%
6 - 10 tahun	24	23%
<b>Total</b>	105	100%

Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, ditunjukkan bahwa jumlah responden terbesar berasal dari karyawan yang telah bekerja selama 1 - 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa PT Sicha Jaya Sentosa lebih mengutamakan karyawan *fresh graduate* yang memiliki kemampuan lebih baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

**4.3 Deskripsi Jawaban Responden**

Bagian ini akan mendeskripsikan distribusi item-item dari variabel *Adaptive Capability* ( $X_1$ ), *Absorptive Capability* ( $X_2$ ), *Innovative Capability* ( $X_3$ ) dan *Firm Performance* ( $Y$ ) dari jawaban responden dalam kuesioner penelitian, baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata-rata per item dan per variabel. Untuk menentukan kriteria jawaban responden, maka dibutuhkan interpretasi skor nilai rata-rata yang ditunjukkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

**Interpretasi Skor Nilai Rata-Rata**

Skor Rata-Rata	Keterangan
1 - 1,8	Sangat Rendah / Tidak Penting / Jelek / Sangat Tidak Setuju
> 1,8 - 2,6	Rendah / Tidak Setuju
> 2,6 - 3, 4	Cukup / Sedang / Netral
> 3,4 - 4,2	Tinggi / Penting / Baik /Setuju
> 4, 2 - 5	Sangat Tinggi / Sangat Penting / Sangat Baik / Sangat Setuju

Sumber: Stemple, Jr dan David (2004) dalam Noermijati, 2010

#### 4.3.1 Variabel *Adaptive Capability*

Dalam variabel *Adaptive Capability*, ada tiga indikator yang diteliti, di antaranya adalah *Organizational Adaptive Capability*, *Technology Adaptive Capability* dan *Market Focused Adaptive Capability*. Dalam ketiga variabel tersebut, ada sembilan item di dalamnya yang digunakan sebagai pernyataan dalam kuesioner.

##### 1) *Organizational Adaptive Capability*

Dalam indikator *Organizational Adaptive Capability* terdapat dua item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator *Organizational Adaptive Capability* ditunjukkan pada Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Jawaban Indikator *Organizational Adaptive Capability* ( $X_{1.1}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1.1	0	0%	0	0%	8	8%	59	56%	38	36%	105	100%	4.29
X1.1.2	0	0%	0	0%	2	2%	69	66%	34	32%	105	100%	4.30
<b>JUMLAH</b>													4.30

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator *Organizational Adaptive Capability* yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item  $X_{1.1.2}$ , yaitu “Perusahaan memberikan kemudahan dalam melakukan koordinasi atau menyalurkan informasi antar divisi,” dengan rata-rata 4,30. Dari total 105 responden, sebanyak 34 responden (32%) menjawab

sangat setuju, 69 responden (66%) menjawab setuju, 2 responden (2%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk kedua item indikator *Organizational Adaptive Capability* memiliki rata-rata sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator *Organizational Adaptive Capability*.

## 2) *Technology Adaptive Capability*

Dalam indikator *Technology Adaptive Capability* terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator *Technology Adaptive Capability* ditunjukkan pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9**

**Distribusi Jawaban Indikator *Technology Adaptive Capability***

(X<sub>1.2</sub>)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>1.2.1</sub>	0	0%	1	1%	32	30%	54	51%	18	17%	105	100%	3.85
X <sub>1.2.2</sub>	0	0%	0	0%	21	20%	66	63%	18	17%	105	100%	3.97
X <sub>1.2.3</sub>	0	0%	0	0%	19	18%	68	65%	18	17%	105	100%	3.99
<b>JUMLAH</b>													3.94

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator *Technology Adaptive Capability* yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item X<sub>1.2.3</sub>, yaitu “Perusahaan dapat menggunakan teknologi baru yang dimiliki,” dengan rata-rata



3,94. Dari total 105 responden, sebanyak 18 responden (17%) menjawab sangat setuju, 68 responden (65%) menjawab setuju, 19 responden (18%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk ketiga item indikator *Technology Adaptive Capability* memiliki rata-rata sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator *Organizational Adaptive Capability*.

### 3) *Market Focused Adaptive Capability*

Dalam indikator *Market Focused Adaptive Capability* terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator *Market Focused Adaptive Capability* ditunjukkan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**

**Distribusi Jawaban Indikator *Market Focused Adaptive Capability* ( $X_{1.3}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.3.1	0	0%	0	0%	10	10%	87	83%	8	8%	105	100%	3.98
X1.3.2	0	0%	0	0%	43	41%	48	46%	14	13%	105	100%	3.72
X1.3.3	0	0%	0	0%	35	33%	61	58%	9	9%	105	100%	3.75
X1.3.4	0	0%	0	0%	21	20%	71	68%	13	12%	105	100%	3.92
<b>JUMLAH</b>													3.84

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator *Market Focused Adaptive Capability* yang

mempunyai rata-rata tertinggi adalah item  $X_{1.3.1}$ , yaitu “Perusahaan mengetahui perkembangan perubahan pasar dan aktivitas yang dilakukan oleh kompetitor,” dengan rata-rata 3,98. Dari total 105 responden, sebanyak 8 responden (8%) menjawab sangat setuju, 87 responden (83%) menjawab setuju, 10 responden (10%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk keempat item indikator *Market Focused Adaptive Capability* memiliki rata-rata sebesar 3,84. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator *Market Focused Adaptive Capability*.

#### 4.3.2 Variabel *Absorptive Capability*

Dalam variabel *Absorptive Capability*, ada empat indikator yang diteliti, di antaranya adalah Akuisisi Ilmu Pengetahuan, Asimilasi, Transformasi dan Eksploitasi. Dalam keempat variabel tersebut, ada sepuluh item di dalamnya yang digunakan sebagai pernyataan dalam kuesioner.

##### 1) Akuisisi Ilmu Pengetahuan

Dalam indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan terdapat lima item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11

**Distribusi Jawaban Indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan ( $X_{2.1}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>2.1.1</sub>	0	0%	0	0%	28	27%	67	64%	10	10%	105	100%	3.83
X <sub>2.1.2</sub>	0	0%	0	0%	13	12%	72	69%	20	19%	105	100%	4.07
X <sub>2.1.3</sub>	0	0%	0	0%	36	34%	64	61%	5	5%	105	100%	3.70
X <sub>2.1.4</sub>	0	0%	0	0%	44	42%	57	54%	4	4%	105	100%	3.62
X <sub>2.1.5</sub>	0	0%	0	0%	26	25%	64	61%	15	14%	105	100%	3.90
<b>JUMLAH</b>													3.82

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item  $X_{2.1.2}$ , yaitu “Perusahaan selalu berusaha untuk mempelajari pengetahuan terdahulu yang berkaitan dengan kegiatan operasional,” dengan rata-rata 4,07. Dari total 105 responden, sebanyak 20 responden (19%) menjawab sangat setuju, 72 responden (69%) menjawab setuju, 13 responden (12%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk kelima item indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan memiliki rata-rata sebesar 3,82. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan.

## 2) Asimilasi

Dalam indikator Asimilasi terdapat satu item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Asimilasi ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**

**Distribusi Jawaban Indikator Asimilasi (X<sub>2.2</sub>)**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.2.1	0	0%	0	0%	31	30%	67	64%	7	7%	105	100%	3.77
<b>JUMLAH</b>													3.77

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Asimilasi yang memiliki pernyataan, “Perusahaan selalu berusaha untuk mempelajari pengetahuan terdahulu yang berkaitan dengan kegiatan operasional,” dengan rata-rata 3,77. Dari total 105 responden, sebanyak 7 responden (7%) menjawab sangat setuju, 67 responden (64%) menjawab setuju, 31 responden (30%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk satu item indikator Asimilasi memiliki rata-rata sebesar 3,77. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada pada indikator Asimilasi.

### 3) Transformasi

Dalam indikator Transformasi terdapat dua item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Transformasi ditunjukkan pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13

**Distribusi Jawaban Indikator Transformasi (X<sub>2.3</sub>)**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.3.1	0	0%	0	0%	27	26%	69	66%	9	9%	105	100%	3.83
X2.3.2	0	0%	0	0%	15	14%	88	84%	2	2%	105	100%	3.88
<b>JUMLAH</b>													3.86

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Transformasi yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item X<sub>2.3.2</sub>, yaitu “Perusahaan selalu berusaha untuk mengembangkan dan mengombinasikan pengetahuan yang telah diketahui dengan pengetahuan baru,” dengan rata-rata 3,88. Dari total 105 responden, sebanyak 2 responden (2%) menjawab sangat setuju, 88 responden (84%) menjawab setuju, 15 responden (14%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk kedua item indikator Transformasi memiliki rata-rata sebesar 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator Transformasi.

#### 4) Eksploitasi

Dalam indikator Eksploitasi terdapat dua item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Eksploitasi ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14**

**Distribusi Jawaban Indikator Eksploitasi (X<sub>2.4</sub>)**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.4.1	0	0%	0	0%	17	16%	86	82%	2	2%	105	100%	3.86
X2.4.2	0	0%	0	0%	16	15%	85	81%	4	4%	105	100%	3.89
<b>JUMLAH</b>													3.88

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Eksploitasi yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item X<sub>2.4.2</sub>, yaitu “Perusahaan dapat mengimplementasikan pengetahuan baru ke dalam proses operasionalnya untuk pertumbuhan perusahaan,” dengan rata-rata 3,89. Dari total 105 responden, sebanyak 4 responden (4%) menjawab sangat setuju, 85 responden (81%) menjawab setuju, 16 responden (15%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk kedua item indikator Eksploitasi memiliki rata-rata sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator Eksploitasi.

### 4.3.3 Variabel *Innovative Capability*

Dalam variabel *Innovative Capability*, ada lima indikator yang diteliti, di antaranya adalah Kompetensi Strategi, Waktu Eksploitasi, Kepemimpinan, Konektivitas dan Orientasi Pembelajaran. Dalam



kelima variabel tersebut, ada delapan item di dalamnya yang digunakan sebagai pernyataan dalam kuesioner.

### 1) Kompetensi Strategi

Dalam indikator Kompetensi Strategi terdapat satu item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Kompetensi Strategi ditunjukkan pada Tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15**

**Distribusi Jawaban Indikator Kompetensi Strategi (X<sub>3.1</sub>)**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>3.1.1</sub>	0	0%	0	0%	37	35%	53	50%	15	14%	105	100%	3.79
<b>JUMLAH</b>													3.79

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Kompetensi Strategi yang memiliki pernyataan, “Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan visi serta prinsip perusahaan,” dengan rata-rata 3,79. Dari total 105 responden, sebanyak 15 responden (14%) menjawab sangat setuju, 53 responden (50%) menjawab setuju, 37 responden (35%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk satu item indikator Kompetensi Strategi memiliki rata-rata sebesar 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada pada indikator Kompetensi Strategi.

## 2) Waktu Eksploitasi

Dalam indikator Waktu Eksploitasi terdapat satu item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Waktu Eksploitasi ditunjukkan pada Tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4.16**

**Distribusi Jawaban Indikator Waktu Eksploitasi ( $X_{3,2}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.2.1	0	0%	0	0%	27	26%	69	66%	9	9%	105	100%	3.83
<b>JUMLAH</b>													3.83

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Waktu Eksploitasi yang memiliki pernyataan, “Perusahaan dapat mengubah pengetahuan yang telah diketahui dan pengetahuan baru menjadi ide-ide baru,” dengan rata-rata 3,83. Dari total 105 responden, sebanyak 9 responden (9%) menjawab sangat setuju, 69 responden (66%) menjawab setuju, 27 responden (26%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk satu item indikator Waktu Eksploitasi memiliki rata-rata sebesar 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada pada indikator Waktu Eksploitasi.

## 3) Kepemimpinan

Dalam indikator Kepemimpinan terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi

dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Kepemimpinan ditunjukkan pada Tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17**

**Distribusi Jawaban Indikator Kepemimpinan ( $X_{3.3}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>3.3.1</sub>	0	0%	0	0%	15	14%	83	79%	7	7%	105	100%	3.92
X <sub>3.3.2</sub>	0	0%	1	1%	14	13%	67	64%	23	22%	105	100%	4.07
X <sub>3.3.3</sub>	0	0%	0	0%	9	9%	71	68%	25	24%	105	100%	4.15
<b>JUMLAH</b>													4.05

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Kepemimpinan yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item  $X_{3.3.3}$ , yaitu “Perusahaan selalu mendukung kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan inovasi baru,” dengan rata-rata 4,15. Dari total 105 responden, sebanyak 25 responden (24%) menjawab sangat setuju, 71 responden (68%) menjawab setuju, 9 responden (9%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk ketiga item indikator Kepemimpinan memiliki rata-rata sebesar 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator Kepemimpinan.

#### 4) Konektivitas

Dalam indikator Konektivitas terdapat satu item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Konektivitas ditunjukkan pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18

**Distribusi Jawaban Indikator Konektivitas ( $X_{3.4}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.2.1	0	0%	0	0%	18	17%	75	71%	12	11%	105	100%	3.94
<b>JUMLAH</b>													3.94

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.18 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Konektivitas yang memiliki pernyataan, “Perusahaan memiliki hubungan sosial yang baik dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan,” dengan rata-rata 3,94. Dari total 105 responden, sebanyak 12 responden (11%) menjawab sangat setuju, 75 responden (71%) menjawab setuju, 18 responden (17%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk satu item indikator Konektivitas memiliki rata-rata sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan yang ada pada indikator Konektivitas.

### 5) Orientasi Pembelajaran

Dalam indikator Orientasi Pembelajaran terdapat dua item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Orientasi Pembelajaran ditunjukkan pada Tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19**

**Distribusi Jawaban Indikator Orientasi Pembelajaran ( $X_{3,5}$ )**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>3.5.1</sub>	0	0%	0	0%	28	27%	65	62%	12	11%	105	100%	3.85
X <sub>3.5.2</sub>	0	0%	0	0%	18	17%	79	75%	8	8%	105	100%	3.90
<b>JUMLAH</b>													3.88

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.19 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Orientasi Pembelajaran yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item  $X_{3,5,2}$ , yaitu “Pembelajaran didukung dalam proses operasional perusahaan,” dengan rata-rata 3,88. Dari total 105 responden, sebanyak 8 responden (8%) menjawab sangat setuju, 79 responden (75%) menjawab setuju, 18 responden (17%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk kedua item indikator Orientasi Pembelajaran memiliki rata-rata sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator Orientasi Pembelajaran.

#### 4.3.4 Variabel *Firm Performance*

Dalam variabel *Firm Performance*, ada dua indikator yang diteliti, di antaranya adalah Profitabilitas dan *Balanced Scorecard*. Dalam kedua variabel tersebut, ada tujuh item di dalamnya yang digunakan sebagai pernyataan dalam kuesioner.

### 1) Profitabilitas

Dalam indikator Profitabilitas terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator Profitabilitas ditunjukkan pada Tabel 4.20 berikut:

**Tabel 4.20**

**Distribusi Jawaban Indikator Profitabilitas (Y<sub>1</sub>)**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0%	0	0%	24	23%	78	74%	3	3%	105	100%	3.80
Y1.2	0	0%	0	0%	23	22%	70	67%	12	11%	105	100%	3.90
Y1.3	0	0%	0	0%	22	21%	66	63%	17	16%	105	100%	3.95
<b>JUMLAH</b>													3.88

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.20 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator Profitabilitas yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item Y<sub>1.3</sub>, yaitu “Perusahaan mampu memperoleh pengembalian atas penjualan dalam bentuk laba (ROS),” dengan rata-rata 3,95. Dari total 105 responden, sebanyak 17 responden (16%) menjawab sangat setuju, 66 responden (63%) menjawab setuju, 22 responden (21%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk ketiga item indikator Profitabilitas memiliki rata-rata sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator Profitabilitas.



## 2) *Balanced Scorecard*

Dalam indikator *Balanced Scorecard* terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan indikator *Balanced Scorecard* ditunjukkan pada Tabel 4.21 berikut:

**Tabel 4.21**

### **Distribusi Jawaban Indikator *Balanced Scorecard* (Y<sub>2</sub>)**

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y2.1	0	0%	0	0%	15	14%	88	84%	2	2%	105	100%	3.88
Y2.2	0	0%	0	0%	28	27%	71	68%	6	6%	105	100%	3.79
Y2.3	0	0%	0	0%	21	20%	67	64%	17	16%	105	100%	3.96
Y2.4	0	0%	0	0%	19	18%	61	58%	25	24%	105	100%	4.06
<b>JUMLAH</b>													3.92

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.21 di atas, dapat diketahui bahwa item pernyataan dari indikator *Balanced Scorecard* yang mempunyai rata-rata tertinggi adalah item Y<sub>2.4</sub>, yaitu “Perusahaan selalu berusaha untuk memperbaiki dan mengembangkan karyawan dan perusahaan,” dengan rata-rata 4,06. Dari total 105 responden, sebanyak 25 responden (24%) menjawab sangat setuju, 61 responden (58%) menjawab setuju, 19 responden (18%) menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Deskripsi jawaban responden untuk keempat item indikator *Balanced Scorecard* memiliki rata-rata sebesar 3,92. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator *Balanced Scorecard*.

#### 4.4 Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen dalam pengumpulan data primer. Untuk membuktikan kelayakan instrumen penelitian yang digunakan, maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada hasil kuesioner. Kemudian, dikarenakan dalam uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, maka sebelumnya harus dilakukan uji asumsi klasik, di antaranya adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji linearitas dan uji heteroskedastitas.

##### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kebenaran instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson dan hasil kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai signifikan kurang dari 0,05 dan  $R_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $R_{tabel}$ . Sedangkan, apabila nilai  $R_{hitung}$  lebih kecil dari pada nilai  $R_{tabel}$ , maka hasil kuesioner dapat dikatakan tidak valid. Hasil uji validitas untuk masing-masing item pada variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22**

##### Hasil Uji Instrumen Validitas

Variabel	Indikator	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Sig.	Keterangan
X <sub>1</sub>	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.1.1</sub>	0.731	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>1.1.2</sub>	0.580	0.1614	0.000	Valid

Bersambung

Sambungan Tabel 4.22

Variabel	Indikator	Item	Rhitung	Rtabel	Sig.	Keterangan
X <sub>1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.2.1</sub>	0.847	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>1.2.2</sub>	0.859	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>1.2.3</sub>	0.741	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.3.1</sub>	0.623	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>1.3.2</sub>	0.703	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>1.3.3</sub>	0.660	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>1.3.4</sub>	0.598	0.1614	0.000	Valid
X <sub>2</sub>	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.1.1</sub>	0.572	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>2.1.2</sub>	0.543	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>2.1.3</sub>	0.625	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>2.1.4</sub>	0.505	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>2.1.5</sub>	0.676	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.2.1</sub>	1.000	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.3.1</sub>	0.872	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>2.3.2</sub>	0.697	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	X <sub>2.4.1</sub>	0.795	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>2.4.2</sub>	0.816	0.1614	0.000	Valid
X <sub>3</sub>	X <sub>3.1</sub>	X <sub>3.1.1</sub>	1.000	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	X <sub>3.2.1</sub>	1.000	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	X <sub>3.3.1</sub>	0.537	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>3.3.2</sub>	0.624	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>3.3.3</sub>	0.510	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	X <sub>3.4.1</sub>	1.000	0.1614	0.000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	X <sub>3.5.1</sub>	0.819	0.1614	0.000	Valid
		X <sub>3.5.2</sub>	0.711	0.1614	0.000	Valid
Y	Y <sub>1</sub>	Y <sub>1.1</sub>	0.696	0.1614	0.000	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0.775	0.1614	0.000	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0.848	0.1614	0.000	Valid
	Y <sub>2</sub>	Y <sub>2.1</sub>	0.352	0.1614	0.000	Valid
		Y <sub>2.2</sub>	0.513	0.1614	0.000	Valid
		Y <sub>2.3</sub>	0.723	0.1614	0.000	Valid
		Y <sub>2.4</sub>	0.663	0.1614	0.000	Valid

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada Tabel 4.22 di atas, dapat diketahui bahwa nilai  $R_{\text{tabel}}$  untuk  $n=105$  dengan signifikansi 10% adalah 0,1614. Maka, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item dalam instrumen penelitian yang digunakan di setiap variabel valid, dikarenakan nilai signifikan yang

kurang dari 0,05 dan nilai  $R_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $R_{tabel}$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa item-item di atas valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu variabel bebas dari kesalahan dan memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dengan berbagai item dalam suatu instrumen. Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji konsistensi dan stabilitas item, yang dapat diukur dengan menggunakan *Cronbach's alpha* yang memiliki koefisien 0 sampai dengan 1. Hasil kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih tinggi dari pada  $R_{tabel}$  dan sebaliknya. Selain itu, nilai *Cronbach's alpha* dapat diterima apabila memiliki koefisien di atas 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.23.

**Tabel 4.23**

#### Hasil Uji Instrumen Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>	$R_{tabel}$	Keterangan
<i>Adaptive Capability</i>	0.660	0.1664	Reliabel
<i>Absorptive Capability</i>	0.720	0.1664	Reliabel
<i>Innovative Capability</i>	0.667	0.1664	Reliabel
<i>Firm Performance</i>	0.813	0.1664	Reliabel

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Dari Tabel 4.23, dapat dilihat bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel lebih besar dibandingkan dengan  $R_{tabel}$  dan

bernilai di atas 0,6. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel reliabel dan dapat diterima.

#### 4.4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memenuhi penggunaan uji analisis regresi berganda dalam pengujian hipotesis. Uji asumsi klasik yang digunakan oleh peneliti di antaranya adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji linearitas dan uji heteroskedastitas. Hasil uji asumsi klasik dijelaskan pada poin-poin berikut.

##### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apabila di dalam suatu model regresi linear variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi yang normal atau tidak, sehingga sampel dapat dianggap mewakili populasi. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap masing-masing variabel. Apabila nilai signifikansi menunjukkan angka lebih dari 0,05, maka residual memiliki distribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.24.

**Tabel 4.24**

##### Hasil Uji Normalitas

Parameter	<i>Unstandardized Residual</i>
N	105
Kolmogorov-Smirnov Z	0.773
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.589

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas, dapat diketahui bahwa dari hasil pengujian normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,589. Maka, dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini terdistribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apabila di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi dapat dikatakan baik ketika tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai toleransi lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10,00, maka artinya tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.25.

**Tabel 4.25**

### Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
<i>Adaptive Capability</i>	0.948	1.054	Non Multikolinearitas
<i>Absorptive Capability</i>	0.847	1.180	Non Multikolinearitas
<i>Innovative Capability</i>	0.890	1.124	Non Multikolinearitas

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas, dapat dilihat bahwa nilai toleransi seluruh variabel independen dalam penelitian lebih besar dari 0,10. Kemudian, nilai VIF seluruh variabel independen lebih

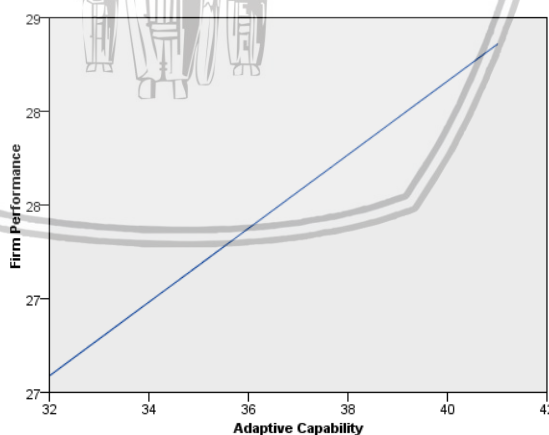


kecil dari 10,00. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas di antara variabel independen.

### 3) Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui garis hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen apabila membentuk garis linear. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *Automatic Linear Modelling* pada *Estimated Means*. Apabila garis pada grafik menunjukkan garis yang linear, artinya ada hubungan linearitas antara variabel terkait. Hasil uji linearitas *adaptive capability* terhadap *firm performance* dapat dilihat pada Gambar 4.3.

**Gambar 4.3**  
**Hasil Uji Linearitas *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance***

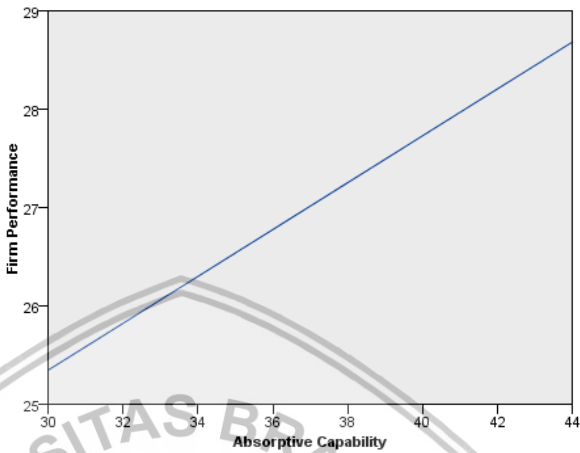


Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa adanya garis linear yang membentuk variabel *adaptive capability* terhadap *firm performance*. Artinya, di antara kedua variabel independen dan dependen tersebut, terdapat hubungan linear.

**Gambar 4.4**

**Hasil Uji Linearitas *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance***

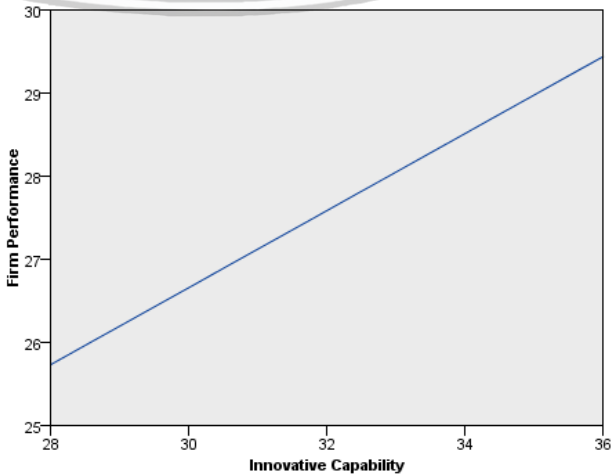


Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa adanya garis linear yang membentuk variabel *absorptive capability* terhadap *firm performance*. Artinya, di antara kedua variabel independen dan dependen tersebut, terdapat hubungan linear.

**Gambar 4.5**

**Hasil Uji Linearitas *Innovative Capability* Terhadap *Firm Performance***



Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Gambar 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa adanya garis linear yang membentuk variabel *innovative capability* terhadap *firm performance*. Artinya, di antara kedua variabel independen dan dependen tersebut, terdapat hubungan linear.

#### 4) Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastitas digunakan untuk mengetahui apabila di dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastitas atau terjadi homoskedastitas dan sebaliknya. Hasil uji heteroskedastitas dapat dilihat pada Tabel 4.26.

**Tabel 4.26**

#### **Hasil Uji Heteroskedastitas**

<b>Variabel</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Adaptive Capability</i>	0.110	Homoskedastitas
<i>Absorptive Capability</i>	0.520	Homoskedastitas
<i>Innovative Capability</i>	0.259	Homoskedastitas

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0,05. Maka, dapat disimpulkan bahwa di antara variabel independen tidak terjadi heteroskedastitas atau terjadi homoskedastitas.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mencari hubungan dari tiga variabel independen dengan satu variabel dependen. Hasil uji regresi berganda digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel dependen (*Firm Performance* (Y)) dengan variabel independen (*Adaptive Capability* (X<sub>1</sub>), *Absorptive Capability* (X<sub>2</sub>) dan *Innovative Capability* (X<sub>3</sub>)) ditunjukkan pada Tabel 4.27 berikut.

**Tabel 4.27**

**Hasil Uji Regresi Berganda**

Variabel	<i>Standardized Coefficients (Beta)</i>
<i>Adaptive Capability</i>	0,223
<i>Absorptive Capability</i>	0,323
<i>Innovative Capability</i>	0,427

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.27, diketahui bahwa koefisien regresi ( $\beta_1$ ) untuk variabel *Adaptive Capability* (X<sub>1</sub>) adalah 0,223. Artinya, kontribusi koefisien variabel *Adaptive Capability* (X<sub>1</sub>) terhadap *Firm Performance* (Y) sebesar 0,223. Kemudian, koefisien regresi ( $\beta_2$ ) untuk variabel *Absorptive Capability* (X<sub>2</sub>) adalah 0,323. Artinya, kontribusi koefisien variabel *Absorptive Capability* (X<sub>2</sub>) terhadap *Firm Performance* (Y) sebesar 0,323. Terakhir adalah koefisien regresi ( $\beta_3$ ) untuk variabel *Innovative Capability* (X<sub>3</sub>) adalah 0,427. Artinya, kontribusi koefisien variabel *Innovative Capability* (X<sub>3</sub>) terhadap *Firm Performance* (Y) sebesar 0,427. Sehingga, model regresi yang didapatkan dari hasil analisis di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,223X_1 + 0,323X_2 + 0,427X_3$$

Dikarenakan uji regresi berganda tidak mampu menunjukkan signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, maka perlu dilakukan uji t. Uji t dalam penelitian ini ditunjukkan dalam bagian selanjutnya.

#### 4.5.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat diartikan sebagai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.28.

**Tabel 4.28**

#### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688 <sup>a</sup>	,473	,457	1,462
a. Predictors: (Constant), Innovative Capability, Adaptive Capability, Absorptive Capability				
b. Dependent Variable: Firm Performance				

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas, diketahui nilai koefisien determinasi sebesar 0,473 yang merupakan hasil kuadrat dari koefisien korelasi, yaitu 0,688. Angka koefisien determinasi 0,473 sama dengan 47,3%, yang memiliki arti bahwa variabel *Adaptive Capability*, *Absorptive Capability* dan *Innovative Capability* memiliki pengaruh terhadap *Firm Performance* sebesar 47,3%. Sedangkan, sisanya (100% - 47,3% = 52,7%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi ini.

#### 4.5.2 Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji f dalam analisis regresi berganda bertujuan untuk menguji ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Dasar pengambilan keputusan dapat dilihat apabila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , maka variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen dan sebaliknya, atau jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebesar 105 dan tiga variabel, sehingga nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,70. Hasil uji f dapat dilihat pada Tabel 4.29.

**Tabel 4.29**

**Hasil Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,568	3	64,523	30,203	,000 <sup>b</sup>
	Residual	215,765	101	2,136		
	Total	409,333	104			

a. Dependent Variable: Firm Performance

b. Predictors: (Constant), Innovative Capability, Adaptive Capability, Absorptive Capability

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas, ditunjukkan bahwa nilai  $F_{tabel}$  lebih besar dari  $F_{hitung}$  ( $30,203 > 2,70$ ) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $0,000 > 0,05$ ). Maka, dapat diketahui bahwa pengaruh seluruh variabel independen (*adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*) terhadap variabel dependen (*firm performance*) telah memenuhi syarat uji ketetapan model.



### 4.5.3 Uji T

Uji t dalam analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui apabila variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan dapat dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansi yang ditunjukkan pada hasil *output* SPSS. Apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Nilai  $t_{tabel}$  didapatkan dari *margin of error* (0,10) dibagi dengan 2 dan jumlah responden (105) dikurangi jumlah variabel independen (3) dikurangi 1. Sehingga, didapatkan 0,05 dan 101, kemudian ditunjukkan bahwa nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,660. Hasil uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.30.

**Tabel 4.30**

#### Hasil Uji T

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Koefisien Regresi	Thitung	Ttabel	Sig.	Keterangan
<i>Adaptive Capability</i>	<i>Firm Performance</i>	0.197	3.004	1.660	0.003	Signifikan
<i>Absorptive Capability</i>		0.238	4.119	1.660	0.000	Signifikan
<i>Innovative Capability</i>		0.463	5.578	1.660	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

#### **H1: *Adaptive Capability* Berpengaruh Terhadap *Firm Performance***

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance* adalah 0,197. Nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai positif berarti *Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*. Artinya, apabila terjadi peningkatan dalam *Adaptive Capability*, maka *Firm Performance* juga akan meningkat, begitu pula

sebaliknya. Kemudian, nilai  $t_{hitung}$  (3,004) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,660) dan nilai signifikansi (0,003) lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa adanya pengaruh signifikan *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance*.

**H2: *Absorptive Capability* Berpengaruh Terhadap *Firm Performance***

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance* adalah 0,238. Nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai positif berarti *Absorptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*. Artinya, apabila terjadi peningkatan dalam *Absorptive Capability*, maka *Firm Performance* juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Kemudian, nilai  $t_{hitung}$  (4,119) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,660) dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa adanya pengaruh signifikan *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance*.

**H3: *Innovative Capability* Berpengaruh Terhadap *Firm Performance***

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance* adalah 0,463. Nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai positif berarti *Innovative Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*. Artinya, apabila terjadi peningkatan dalam *Innovative Capability*, maka *Firm Performance* juga akan meningkat,

begitu pula sebaliknya. Kemudian, nilai  $t_{hitung}$  (5,578) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,660) dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa adanya pengaruh signifikan *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance*.

#### 4.6 Pembahasan

Setelah mendapatkan informasi dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT Sicha Jaya Sentosa, peneliti mengubah informasi tersebut menjadi data, yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.22 dan Tabel 4.23 yang menunjukkan bahwa data yang digunakan valid dan reliabel, maka peneliti dapat melakukan uji asumsi klasik guna memenuhi persyaratan statistik apabila akan menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis. Kemudian, peneliti dapat melakukan analisis regresi berganda dengan menggunakan uji t dan melihat koefisien determinasinya setelah melakukan uji asumsi klasik. Tahap selanjutnya adalah menjelaskan hubungan antara ketiga variabel independen (*Adaptive Capability*, *Absorptive Capability* dan *Innovative Capability*) dengan variabel dependen (*Firm Performance*), yang kemudian dikaitkan dengan literatur dan penelitian terdahulu. Pembahasan tersebut dijelaskan pada bagian berikut.

#### 4.6.1 Pengaruh *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa

Pada Tabel 4.30, ditunjukkan bahwa *Adaptive Capability* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Firm Performance*. Maka, pernyataan  $H_1$  bahwa *Adaptive Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dalam *Adaptive Capability*, maka *Firm Performance* PT Sicha Jaya Sentosa juga akan meningkat.

Hasil yang ditunjukkan secara statistik, sesuai dengan yang terjadi pada PT Sicha Jaya Sentosa. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai rata-rata pada jawaban dari item pernyataan variabel *Adaptive Capability* pada kuesioner yang menunjukkan kategori setuju. Selain itu, kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis untuk memanfaatkan peluang dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki, dapat meningkatkan kinerja perusahaan ditunjukkan oleh jawaban responden dari item pernyataan variabel *Firm Performance* pada kuesioner yang juga menunjukkan kategori setuju.

Kemampuan adaptasi PT Sicha Jaya Sentosa dalam indikator *Organizational Adaptive Capability* dapat dikatakan baik karena manajemen tingkat atas mampu memberikan kewenangan untuk melaksanakan tanggung jawab setiap karyawan sesuai dengan divisinya dan memberikan kemudahan dalam melakukan koordinasi antar divisi. Selain itu, dalam indikator *Technology Adaptive Capability*, PT Sicha

Jaya Sentosa mengetahui perkembangan teknologi terbaru, mampu memperoleh teknologi baru tersebut dan dapat menggunakannya. Kemudian, dalam indikator *Market Focused Adaptive Technology*, PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui perkembangan perubahan pasar dan aktivitas yang dilakukan oleh kompetitor, sehingga perusahaan selalu berusaha untuk menggunakan teknik pemasaran yang baru dan memberikan dukungan lebih dalam kegiatan pemasaran. Ketiga indikator tersebut menunjukkan kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, yang kemudian dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaehler et al. (2014), Biedenbach dan Müller (2012) dan Wang dan Ahmed (2007) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance*. Maka, dapat disimpulkan bahwa *Adaptive Capability* penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Firm Performance*.

#### **4.6.2 Pengaruh *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa**

Pada Tabel 4.30, ditunjukkan bahwa *Absorptive Capability* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Firm Performance*. Maka, pernyataan H<sub>2</sub> bahwa *Absorptive Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dapat diterima. Hal ini mengindikasikan

bahwa apabila terjadi peningkatan dalam *Absorptive Capability*, maka *Firm Performance* PT Sicha Jaya Sentosa juga akan meningkat.

Hasil yang ditunjukkan secara statistik, sesuai dengan yang terjadi pada PT Sicha Jaya Sentosa. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai rata-rata pada jawaban dari item pernyataan variabel *Absorptive Capability* pada kuesioner yang menunjukkan kategori setuju. Selain itu, kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk mengetahui dan menyerap informasi baru untuk diimplementasikan pada kegiatan operasional perusahaan dapat dikatakan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan ditunjukkan oleh jawaban responden dari item pernyataan variabel *Firm Performance* pada kuesioner yang juga menunjukkan kategori setuju.

Kemampuan penyerapan informasi baru PT Sicha Jaya Sentosa dapat dikatakan baik pada indikator Akuisisi Ilmu Pengetahuan karena perusahaan memiliki keingintahuan tinggi terhadap pengetahuan baru dan selalu berusaha untuk memperoleh pengetahuan baru. Selain itu, dalam indikator Asimilasi, PT Sicha Jaya Sentosa selalu meluangkan waktu untuk memahami pengetahuan baru dan pada indikator Transformasi, perusahaan selalu berusaha untuk memasukkan dan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki dengan mengombinasikan pengetahuan baru. Kemudian, pada indikator Eksploitasi, PT Sicha Jaya Sentosa mampu menggunakan pengetahuan baru untuk meningkatkan kompetensi inti dan pertumbuhan perusahaan. Keempat indikator



tersebut menunjukkan kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat menyerap pengetahuan baru guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wang dan Ahmed (2007), Woiceshyn dan Daellenbach (2005) dan Zahra dan George (2002) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance*. Maka, dapat disimpulkan bahwa *Absorptive Capability* penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Firm Performance*.

#### **4.6.3 Pengaruh *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa**

Pada Tabel 4.30, ditunjukkan bahwa *Innovative Capability* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Firm Performance*. Maka, pernyataan H<sub>3</sub> bahwa *Innovative Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dalam *Innovative Capability*, maka *Firm Performance* PT Sicha Jaya Sentosa juga akan meningkat.

Hasil yang ditunjukkan secara statistik, sesuai dengan yang terjadi pada PT Sicha Jaya Sentosa. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai rata-rata pada jawaban dari item pernyataan variabel *Innovative Capability* pada kuesioner yang menunjukkan kategori setuju. Selain itu, kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk mengembangkan produk baru dan/atau pasar melalui serangkaian strategi inovasi dan perilaku inovatif dapat dikatakan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja

perusahaan ditunjukkan oleh jawaban responden dari item pernyataan variabel *Firm Performance* pada kuesioner yang juga menunjukkan kategori setuju.

Kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa dalam indikator Kompetensi Strategi untuk memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan visi perusahaan dapat dikatakan baik. Selain itu, dalam indikator Waktu Eksploitasi, dengan pengetahuan yang ada, PT Sicha Jaya Sentosa mampu mengubahnya menjadi ide-ide baru, serta dalam indikator Kepemimpinan, perusahaan mampu mengambil keputusan dengan baik dan memberikan apresiasi kepada karyawan. Dalam indikator Konektivitas, PT Sicha Jaya Sentosa memiliki hubungan sosial yang baik dengan lingkungan internal dan eksternal. Kemudian, dalam indikator Orientasi Pembelajaran, PT Sicha Jaya Sentosa selalu mendukung kreativitas dan pembelajaran dalam proses operasionalnya. Kelima indikator tersebut menunjukkan kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat selalu melakukan inovasi terbaru guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saunila (2014), Wang dan Ahmed (2007) dan Zhang (2004) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance*. Maka, dapat disimpulkan bahwa *Innovative Capability* penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Firm Performance*.

#### 4.7 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pengujian data dan hipotesis, serta pembahasan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh komponen *Dynamic Capabilities* (*Adaptive Capability*, *Absorptive Capability* dan *Innovative Capability*) terhadap *Firm Performance*. Tahap selanjutnya adalah memberikan implikasi hasil penelitian sebagai deskripsi keberlanjutan temuan hasil penelitian yang telah dilakukan.

Penelitian Wang dan Ahmed (2007) menyatakan bahwa adanya pengaruh komponen *Dynamic Capabilities* (*Adaptive Capabilities*, *Absorptive Capabilities* dan *Innovative Capabilities*) terhadap *Firm Performance*; ketika perusahaan mampu memperkuat salah satu kemampuan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan strategis, dan ketika perkembangan kemampuan dan strategi perusahaan dapat berjalan bersama secara efektif, maka *Dynamic Capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan akan mengarah kepada kinerja yang lebih baik. Sehingga, penelitian ini dianggap dapat memperkuat penelitian terdahulu dengan menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif dari *Adaptive Capabilities*, *Absorptive Capabilities* dan *Innovative Capabilities* terhadap *Firm Performance*.

Berdasarkan Tabel 4.27, diketahui bahwa variabel *Innovative Capability* ( $X_3$ ) memiliki koefisien beta positif yang paling tinggi (0,427), artinya variabel *Firm Performance* (Y) paling banyak dipengaruhi oleh variabel tersebut. Maka, PT Sicha Jaya Sentosa dapat mengutamakan dan mempertahankan kemampuannya dalam berinovasi dan menciptakan ide-ide baru untuk semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada variabel *Absorptive Capability* ( $X_3$ ) memiliki koefisien beta positif sebesar 0,323, artinya variabel *Firm Performance* (Y) cukup dipengaruhi oleh variabel tersebut. Kemudian, di antara seluruh nilai rata-rata setiap indikator pada penelitian ini, ditunjukkan bahwa indikator Asimilasi memiliki nilai rata-rata yang paling rendah (3,77). Sehingga, akan lebih baik jika PT Sicha Jaya Sentosa dapat meningkatkan *Absorptive Capability* dengan cara meluangkan waktu untuk memahami informasi yang telah diperoleh agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

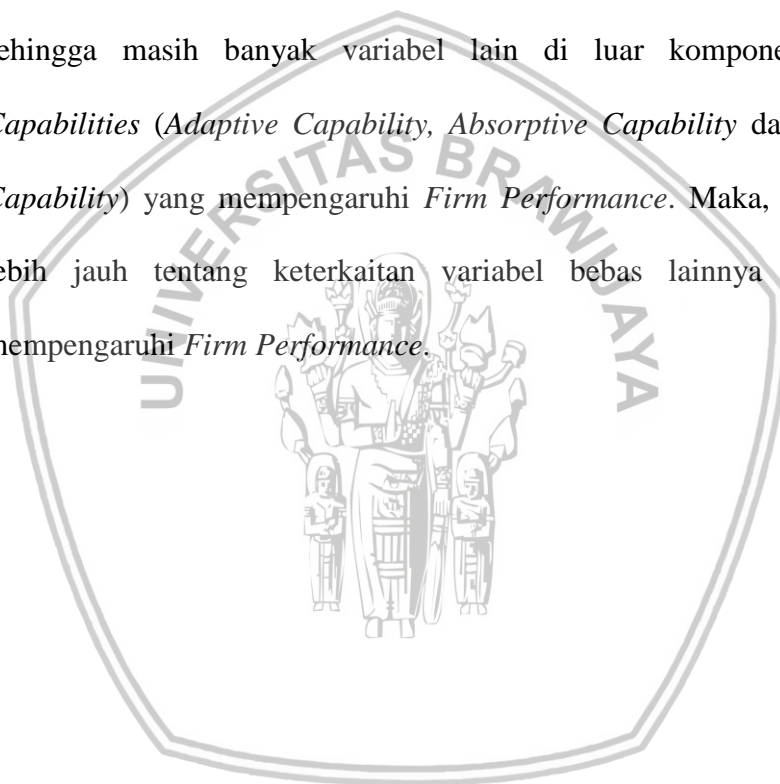
*Adaptive Capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk beradaptasi pada lingkungan yang berubah-ubah, memiliki nilai koefisien beta paling rendah (0,223). Oleh karena itu, PT Sicha Jaya Sentosa perlu meningkatkan kemampuannya dengan cara memberikan fokus lebih kepada aktivitas pasar dikarenakan rendahnya nilai rata-rata pada indikator *Market Focused Adaptive Capability* dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan implikasi penelitian di atas, dapat diketahui bahwa variabel *Innovative Capability* merupakan kontributor tertinggi bagi variabel *Firm Performance*, sehingga PT Sicha Jaya Sentosa dapat mempertahankannya dengan selalu melakukan inovasi ke depannya. Kemudian, variabel *Adaptive Capability* yang merupakan kontributor terendah dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pembelajaran lebih untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis.

#### 4.8 Keterbatasan Penelitian

Selama melakukan penelitian, peneliti mengalami beberapa kendala. Sehingga, penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat beberapa keterbatasan penelitian, di antaranya adalah:

- 1) Kurangnya keterlibatan responden yang berada di lapangan dalam mengisi kuesioner yang telah diberikan.
- 2) Penelitian ini memiliki koefisien determinasi yang rendah (0,473), sehingga masih banyak variabel lain di luar komponen *Dynamic Capabilities* (*Adaptive Capability*, *Absorptive Capability* dan *Innovative Capability*) yang mempengaruhi *Firm Performance*. Maka, perlu diteliti lebih jauh tentang keterkaitan variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi *Firm Performance*.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komponen *dynamic capabilities* terhadap *firm performance* pada PT Sicha Jaya Sentosa. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Adanya peningkatan dalam *adaptive capability*, mampu meningkatkan *firm performance* PT Sicha Jaya Sentosa. Karyawan PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui hal ini dan telah meningkatkan kemampuan adaptasi yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2) Adanya peningkatan dalam *absorptive capability*, mampu meningkatkan *firm performance* PT Sicha Jaya Sentosa. Karyawan PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui hal ini dan telah meningkatkan kemampuan penyerapan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- 3) Adanya peningkatan dalam *innovative capability*, mampu meningkatkan *firm performance* PT Sicha Jaya Sentosa. Karyawan PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui hal ini dan telah meningkatkan kemampuan berinovasi yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.



## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti dapat memberikan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait, yaitu PT Sicha Jaya Sentosa dan peneliti selanjutnya, di antaranya adalah sebagai berikut:

### 1) Bagi PT Sicha Jaya Sentosa

- a. Untuk dapat meningkatkan *adaptive capability* PT Sicha Jaya Sentosa, perusahaan dapat melakukan pembelajaran terhadap strategi-strategi yang terbaru agar dapat bersaing dengan kompetitornya dan bertahan dalam lingkungan yang dinamis. Apabila PT Sicha Jaya Sentosa mampu meningkatkan kemampuan adaptasinya, maka kinerja perusahaan juga dapat meningkat.
- b. Untuk dapat meningkatkan *absorptive capability* PT Sicha Jaya Sentosa, perusahaan dapat melakukan penyederhanaan informasi yang diberikan kepada karyawan dan meningkatkan kualitas SDM-nya. Apabila PT Sicha Jaya Sentosa mampu meningkatkan kemampuan penyerapan ilmu pengetahuan yang dimiliki, maka kinerja perusahaan juga dapat meningkat.
- c. Untuk dapat meningkatkan *innovative capability* PT Sicha Jaya Sentosa, perusahaan dapat melakukan kegiatan R&D untuk melakukan inovasi seperti variasi produk atau strategi pemasaran terbaru. Apabila PT Sicha Jaya Sentosa mampu meningkatkan kemampuannya dalam berinovasi, maka kinerja perusahaan juga dapat meningkat.

## 2) Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti berharap melalui penelitian ini, peneliti selanjutnya dapat meneliti dan menambahkan variabel selain *adaptive capability*, *absorptive capability*, *innovative capability* dan *firm performance*. Hal ini disebabkan oleh rendahnya koefisien determinasi yang ditunjukkan pada penelitian ini (47,3%), sehingga akan lebih baik jika peneliti selanjutnya dapat meningkatkan kontribusi tersebut. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan jumlah sampel yang didapatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih memadai dan memperbaiki keterbatasan penelitian yang dialami oleh peneliti dalam penelitian ini.

